

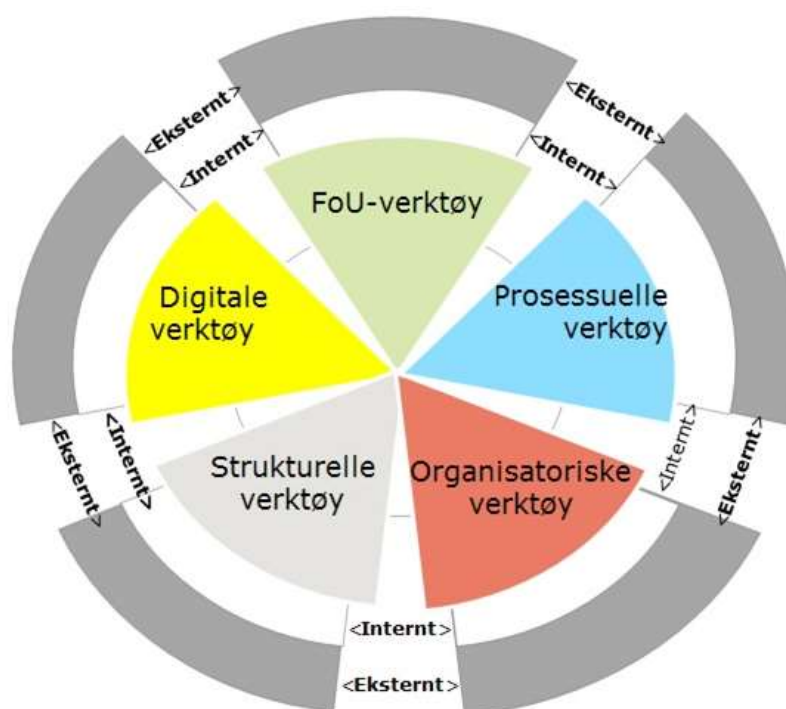
Beregnet til
Husbanken

Dokumenttype
Rapport

Dato
Desember 2016

SLUTTRAPPORT

FRA BOLIGSOSIALT KOMPETANSETILSKUDD TIL HUSBANKENS KOMMUNEPROGRAM - SYSTEMATISERING AV KUNNSKAP OG LÆRING



SLUTTRAPPORT

FORORD

I denne rapporten utreder Rambøll og mcs:consult systematisering av kunnskap og læring med utgangspunkt i boligsosialt kompetansetilskudd (post 78).

Et eget forprosjekt ble gjennomført i perioden juni – desember 2015. Etterfølgende har hovedprosjektet blitt gjennomført i perioden mars – november 2016. Oppdraget har blitt løst for Husbanken.

Rambøll vil gjerne takke alle involverte som har satt av tid til våre intervjuer og arbeidsmøter. En særlig takk til Hedda Barvik (strategikontoret), Bente Bergheim (region Hammerfest), Anne Torseth (region Hammerfest), Linda Dokmo (region Bodø), Thomas Molden (region Midt-Norge), Ingrid Knutsen (region Midt-Norge), Bente Klingenberg (den digitale veiviseren/region Øst), Elise Mikkelsen (region Øst), Birgit Langeland (Region Øst), Jorunn Fotland (region Vest), Torkell Håland Pettersen (region Vest) og Øyvind Johnsen (region Sør). Dere har bidratt med gode innspill gjennom hele prosjektet og satt øvrige arbeidsoppgaver på vent for å bidra inn i oppdraget. Takk for deres innsats og engasjement.

Vi vil også takke Husbankens FoU-team – Rune Flessen, Øyvind Ustad og Maja Flåto - for gode dialoger underveis gjennom forprosjektet og hovedprosjektet.

Vår ambisjon er at Husbanken kan dra nytte av oppdraget og bruke våre anbefalinger i fremtidig utvikling av Husbanken, både som forvaltningsorganisasjon og kunnskapsorganisasjon.

Hege Hellvik (Rambøll), Marit C. Synnevåg (mcs:consult) og Kjersti Ryen Strømnes (Rambøll).

Oslo, november 2016

INNHOILDSFORTEGNELSE

1.	SAMMENDRAG	1
1.1	Vår faglige perspektiv på kunnskapsutvikling og læring	1
1.2	Kunnskapstemaer i fra boligsosialt kompetansetilskudd	1
1.3	Kunnskapsutvikling og læring – fra boligsosialt kompetansetilskudd til Husbankens kommuneprogram	2
1.4	Organisatorisk læring i Husbanken	3
2.	INNLEDNING	4
2.1	Kort om oppdraget fra Husbanken	4
2.2	Kort om boligsosialt kompetansetilskudd (post 78)	7
2.3	Ny kommunesatsing fra 2016	8
2.4	Rapportens struktur	9
3.	FAGLIG PERSPEKTIV PÅ KUNNSKAPSUTVIKLING OG LÆRING	10
3.1	Vår faglige tilnærming til kunnskapsutvikling og læring	10
3.2	Kunnskapsbasert praksis for å fange kunnskapsmangfoldet	11
3.3	Det strukturelle kunnskapsperspektivet	15
3.4	Det praksisbaserte eller prosessuelle kunnskapssynet	16
3.5	Taus og eksplisitt kunnskap	18
3.6	Å utvikle kunnskap om kunnskap og en verktøykasse	18
3.7	Den interne kunnskapsutviklingen eller organisasjonslæringen	19
4.	EN KUNNSKAPSOVERSIKT – KARTLEGGING, SYSTEMATISERING OG ANALYSE AV KUNNSKAP I POST 78-PROSJEKTER	21
4.1	Hvilken kunnskap har post 78-midlene generert?	21
4.2	Kunnskapsoversikt - en systematisering av sentrale kunnskapstemaer	22
4.3	Kommunesatsingen: en innovasjon i bruken av post 78-midlene?	25
4.4	Kunnskapsutvikling hos mottakere	26
4.5	Analyse av kunnskapsmatrisen	31
5.	FUNN OG ANALYSE KNYTTET TIL KUNNSKAPSUTVIKLING OG LÆRING I POST 78-PORTEFØLJEN	33
5.1	Konklusjoner i forprosjektet er videreutviklet	33
5.2	Beskrivelse av verktøykassens innhold	34
5.3	Funn fra regionale workshops og rapportgjennomgang	37
5.4	Regionale likheter og forskjeller	41
5.5	Hva fremmer og hemmer kunnskapsdeling og læring i Husbanken?	43
5.6	Oppsummering av sentrale funn knyttet til kunnskapsutvikling og læring i Husbanken	47
6.	ANBEFALINGER	50
6.1	Videreutvikle kunnskapstemaene	50
6.2	Gjennomføre et systematisk grep i Husbanken om kunnskapsutvikling og læring fremover	50
6.3	Bruke Kommuneprogrammet som pilot	52

VEDLEGG

Litteraturliste

Vedlegg 1

Nærmere forklaring av hva som ligger i kartleggingsmatrisen

Vedlegg 2

Kort om metodiske valg tilknyttet breddekartlegging og kvalitative casestudier av et utvalg program/ prosjekter/ tiltak

1. SAMMENDRAG

Rambøll Management Consulting (Rambøll) og mcs:consult presenterer med dette et sammendrag av sluttrapporten for prosjektet «Boligsosialt kompetansetilskudd - systematisering av kunnskap og læring». Oppdraget er gjennomført i perioden juni 2015 til november 2016, på oppdrag for Husbanken.

I løpet av prosjektperioden har boligsosialt kompetansetilskudd sin fremtid blitt noe annerledes enn det så ut i starten av prosjektet. Kompetansemidlene er per nå foreslått å inngå i den økonomiske rammen til kommunene. Vi har derfor valgt rapportens tittel deretter: «Fra boligsosialt kompetansetilskudd til Husbankens kommuneprogram - systematisering av kunnskap og læring».

Oppdraget har hatt en todelt tematikk. Den første delen handler om å gjennomføre en systematisering og analyse av kunnskap og erfaringer fra program, prosjekter og tiltak som har mottatt boligsosialt kompetansetilskudd. Den andre delen handler om å bidra til en systematisk kunnskapsutvikling og læring i Husbanken.

1.1 Vår faglige perspektiv på kunnskapsutvikling og læring

I oppdraget har vi valgt å basere oss på *kunnskapsbasert praksis* som faglig perspektiv. Dette handler om å ta faglige avgjørelser basert på systematisk innhentet forskningsbasert kunnskap, erfaringsbasert kunnskap og kunnskap om brukers ønsker og behov i en gitt situasjon. Vi vil hevde at dette er nyttig for Husbanken som organisasjon.

Kunnskapsbasert praksis anerkjenner ulike kunnskapssyn, og vektlegger at ulike kunnskapskilder er viktige og må brukes: man bygger på kunnskap fra lovverk, forskrifter, regler og rutiner, fra forskere og FoU-prosjekter, fra evalueringer, fra egne erfaringer, fra kollegaer på eget kontor og på tvers av kontor, fra kommunedialogen, fra brukerne og brukernes representanter/organisasjoner etc. Vi argumenterer for at Husbanken må ta i bruk hele spekteret av kunnskap. Det er også viktig å huske på at dette kunnskapsmangfoldet hele tiden er gjenstand for fortolkning og dermed ikke representerer sannheter.

1.2 Kunnskapstemaer i fra boligsosialt kompetansetilskudd

Vi måtte ta en del valg i forprosjektet for å kunne si noe om kunnskap og læring utviklet gjennom det boligsosiale kompetansetilskuddet. En stor utfordring i oppdraget har vært at det har manglet en felles struktur for rapportering på tilskuddsmidlene. Dette har gjort det vanskelig å sammenstille funn fra hele prosjektporteføljen.

For å systematisere analysene av en stor portefølje over mange år, har vi brukt en matrise som inneholder sentrale boligsosiale kunnskapstema, samt oversikt over ulike mottakere. Matrisen og de valgte kunnskapstemaene har påvirket hvilke programmer, prosjekter og tiltak vi har studert nærmere og hvilke temaer vi har lett etter i materialet.

Oppsummert finner vi post 78-tilskuddet har bidratt til kunnskapsutvikling innen en rekke boligsosiale områder. En stor andel av de kartlagte programmer, prosjekter og tiltak har handlet om planlegging og strategi, organisering og samhandling, samarbeid, fremskaffelse, forvaltning, tildeling og bosetting. Vi ser derimot at det i mindre grad er gitt støtte til brukerinvolvering og metodeutvikling innen oppfølging i bolig på det boligsosiale feltet.

Det er også først og fremst kommuner som har vært mottakere av tilskuddsmidlene, herunder en rekke programsatsingskommuner. Flere fag- og interesseorganisasjoner er også representert og her har det særlig vært temaer om fremskaffelse av boliger og bosetting, samt brukerrelaterte metoder som har vært sentralt.

Rundt år 2009-2010 ble kompetansetilskuddet i økende grad brukt inn i mer forpliktende, helhetlige, gjensidige og langsiktige samarbeidsavtaler med kommunene – omtalt som ulike programmer og partnerskap. Dette var et viktig vendepunkt for tilskuddsbruken som markerte en endring fra støtte av enkeltprosjekter og tiltak til mer langsiktig og tettere samarbeid mellom Husbanken og kommunene. Flere regionkontor har vektlagt at denne endringen også gav mer fokus på kunnskapsutvikling og læring på det boligsosiale feltet. Vi mener å se kommunesatsingen som en prosessrettet innovasjon i bruken av post 78-midlene. Dette innovasjonsperspektivet synes å bli tatt videre i Husbankens kommuneprogram (2016 – 2020). Her har Husbanken også utvidet samarbeidet med andre statlige velferdsaktører. Videre ser vi tendenser til at utviklingen nå fortsetter til i større grad å handle om nettverksorganisering. Flere kommuner samarbeider om prosjekter hvor også andre statlige velferdsaktører inngår, noe som gir en mer helhetlige tilnærminger til det boligsosiale feltet. Samarbeid mellom flere aktører både krever og gir kompetanse på kunnskapsdeling. I denne nettverksorganiseringen har Husbanken gjerne en koordinerende rolle.

Angående kunnskapstema mener vi at Husbanken kan arbeide mer med kunnskapsutvikling og læring om de temaene som i mindre grad er dekket av boligsosialt kompetansetilskudd. Som nevnt var det temaer som omhandler: bomiljøarbeid, områdeløft, nærmiljø og brukerrelaterte metoder (oppfølging). Husbankens kommuneprogram vil være en viktig arena for å få til den faglige videreutviklingen innen det boligsosiale feltet, både hos kommuner og hos Husbanken.

1.3 Kunnskapsutvikling og læring – fra boligsosialt kompetansetilskudd til Husbankens kommuneprogram

Et sentralt mål for prosjektet er at Husbanken på tvers av regionkontorer i større grad utvikler og tar i bruk en felles tilnærming i sitt arbeid med kunnskapsutvikling og læring. I oppdraget fant vi at alle regionkontorene har kompetanse på dette området, men at praksisen er ulik.

Kommunesektoren viser til at de setter pris på de ulike læringsverktøyene som Husbanken benytter seg av. Konferanser, seminarer, læringsarenaer og samlinger i forbindelse med kommunenes arbeid trekkes frem som viktige møteplasser for å utvikle kunnskap og lære om det boligsosiale feltet. Den ulike praksisen gjør at kommunene opplever Husbanken noe ulik mellom regionene knyttet til hvilke verktøy for kunnskapsutvikling og læring som benyttes i større og mindre grad. Det syns å være et stykke fram til én Husbank.

Gjennom prosjektet har vi benyttet ulike begreper om verktøy Husbanken kan bruke i sitt kunnskapsarbeid fremover. De har blitt omtalt som ulike typer læringsverktøy:

- **FoU-verktøy**
- **prosessuelle verktøy**
- **organisatoriske verktøy**
- **strukturelle verktøy**
- **digitale verktøy**

Ved Husbankens regionkontorer fremkom det at disse verktøyene er kjente for Husbankens ansatte og at de brukes i dag. Men det er også tydelig at Husbanken har en vei å gå for å få på plass systematisk og ikke minst en felles tilnærming.

Vi vil argumentere for at alle de fem verktøyene må vektlegges for å få til en god praksis for kunnskapsutvikling og læring, og vi tror at et systematisk grep for hvordan Husbanken jobber med verktøyene vil være nødvendig. I tillegg er det viktig å drøfte både kunnskapssyn og -perspektiv. Vi anbefaler kunnskapsbasert praksis som et mulig fundament: at beslutninger gjøres basert på både forskning og erfaring, samt brukerkunnskap og brukermedvirkning. Vi anbefaler å utvikle en verktøykasse, et arbeid som bør skje tett på Husbankens kommuneprogram og på tvers av organisasjonen.

1.4 Organisatorisk læring i Husbanken

Parallelt med at vi har fokusert på Husbankens eksternt rettede kunnskapsarbeid, har vi også identifisert en rekke utfordringer for den organisatoriske læringen internt i Husbanken. Vi sier at bortebanen fungerer bedre enn hjemmebanen på dette området. Et funn er at det er et klart potensial for og en vilje blant ansatte til at det nå prioriteres tid og rom for mer dialog, kunnskapsdeling og læring på tvers og at dette må være lederforankret og bli prioritert. En viktig anbefaling fra vår side er at ledelse og medarbeidere sammen utvikler og deler kunnskap, som "co-workers" og "co-learners". På denne måten kan Husbanken videreutvikle sine ambisjoner om å bli en lærende kunnskapsorganisasjon og en moderne forvaltningsorganisasjon.

2. INNLEDNING

Rambøll Management Consulting (Rambøll) og mcs:consult, heretter oppdragstaker, presenterer med dette sluttrapport i prosjektet «Boligsosialt kompetansetilskudd - systematisering av kunnskap og læring» på oppdrag for Husbanken.

Prosjektet består av et forprosjekt og et hovedprosjekt. Forprosjektet har pågått i perioden juni-desember 2015. Hovedprosjektet har pågått i perioden april-november 2016.

2.1 Kort om oppdraget fra Husbanken

Husbanken har hatt behov for å få dokumentert og få bedre kjennskap til hva det boligsosiale kompetansetilskuddet (post 78) er blitt brukt til, samt innhente erfaringer fra prosjekter og tiltak som er gjennomført med støtte fra tilskuddsordningen. I tillegg har også Husbanken behov for å styrke sin egen kunnskap om det boligsosiale arbeidet som har fått støtte gjennom post 78. Oppdraget skal bidra til at både Husbanken og samarbeidspartnere står bedre faglig rustet til å håndtere boligsosiale utfordringer fremover. Det er viktig å understreke at dette ikke er et evalueringsoppdrag eller et forskningsoppdrag, men at det må betraktes som et utviklingsprosjekt.

I henhold til Husbankens bestilling for oppdraget har det vært todelt:

- (1) Gjennomføre en systematisering og analyse av kunnskap og erfaringer fra program/prosjekter/tiltak som har fått boligsosialt kompetansetilskudd.
- (2) I samarbeid med Husbanken bidra til design for intern læring utprøves og implementeres i tett samarbeid med Husbanken. Det skal også samarbeides med Husbanken for å bidra til læring i forbindelse med utvikling av den digitale veiviseren (veiviseren.no).

En viktig rammebetingelse som innledningsvis i forprosjektet ble avklart med Husbanken var at oppdraget skulle forholde seg til bruk av kompetansetilskuddet i perioden 2010-2016. Kort oppsummert har oppdraget hatt to sentrale deler. Den ene delen ser primært bakover i tid på hvilken kunnskap og læring har Husbanken og samarbeidsparter utviklet gjennom post 78 – de siste 6 årene. Den andre delen ser primært fremover på hvordan Husbanken mer systematisk kan jobbe med kunnskapsutvikling og læring, internt og eksternt. Forprosjektet ble gjennomført i 2015 og hovedprosjektet i 2016. Begge deler illustreres i følgende figur.

Figur 2-1 Sentrale deler i oppdraget

	Forprosjektet (2015)	Hovedprosjektet (2016)	Leveranse (2016)
Del 1: <i>Tilbakeskuende perspektiv: Hvilken kunnskapsutvikling og læring har post 78-midlene generert?</i>	Utarbeide design for kunnskapsinnhenting, herunder kunnskapsmatrise og systematisering av kunnskapstema	Kartlegging av kunnskapstema i bredden (57 eksempler)	Analyse og rapportering. Anbefalinger for videre arbeid med kunnskapsutvikling og læring
Del 2: <i>Fremadrettet perspektiv: Hvordan styrke det systematiske arbeidet med kunnskapsutvikling og læring fremover?</i>	Forslag til felles læringsdesign for kunnskapsutvikling og læring	Teste og forankre forslag til læringsdesign i workshoper og casestudier ved 6 eksempler.	

Figur 2-1 viser at del 1 i oppdraget, design for kunnskapsinnhenting, har et tilbakeskuende perspektiv. Vi skal i denne delen av oppdraget kartlegge kunnskapstema relatert til ulike

mottakere og hva slags type kunnskap de enkelte mottakertypene sitter igjen med etter å ha gjennomført programmer, prosjekter og tiltak som har mottatt boligsosialt kompetansetilskudd.

Det skal her ikke gjennomføres en evaluering av tilskuddsordningen, men analysene skal likevel ha en problematiserende og kritisk tilnærming til hva tilskuddsordningen er brukt til, og hvilke resultater programmer, prosjekter og tiltak¹ har ført til.

Del 2, design for kunnskapsutvikling og læring (læringsdesignet), handler om utforming av et fremtidsrettet læringsopplegg. Utgangspunktet i oppdraget er hvordan Husbanken, både per kontor og på tvers av kontorer, kan fokusere på kunnskapsutvikling og læring relatert til ulike virkemidler. I utgangspunktet ble denne delen av oppdraget direkte koplet til kompetanseutviklingstilskuddet, men underveis er fokus dreid mer mot Kommuneprogrammet og andre virkemidler.

Læringsdesignet skal utformes med tanke på hvordan Husbanken internt kan utvikle mer bevisst kunnskapsledelse fremover, men det skal også kunne anvendes mot eksterne samarbeidspartner, og særlig kommunene.

Læringsdesignet peker dermed fremover, og vektlegger hvordan Husbanken kan jobbe systematisk med ulike læringsverktøy for å sikre fremtidig kunnskapsutvikling og læring i det boligsosiale kompetansetilskuddet. Underveis i oppdraget har det skjedd en endring i forvaltningen av tilskuddet som medfører at det boligsosiale kompetansetilskuddet fra januar 2017 vil bevilges gjennom rammetildelingen til kommunene og ikke via Husbanken. Dette tilsier at Husbanken får klart mindre direkte innflytelse over disse midlenes anvendelse. I dialog med Husbanken har Rambøll og mcs:consult blitt enige om at oppdragets tilnærming og anbefalinger likevel vil være nyttige for Husbanken, både intern organisatorisk læring og kunnskapsledelse, men også eksternt rettet i Kommunesatsingen som fra 2017 primært vil ta utgangspunkt i andre virkemidler enn post 78.

I følgende avsnitt beskrives formål og innhold i for- og hovedprosjekt, herunder rent metodisk.

2.1.1 Mer om forprosjektet

Forprosjektet skulle:

- utarbeide og forankre et metodisk design for innhenting og systematisering av kunnskapen som det boligsosiale kompetansetilskuddet, også kalt *kunnskapsmatrise*
- utarbeide og forankre et forslag til et opplegg for læring som kan brukes internt i Husbanken og eksternt mot sentrale samarbeidspartnere, kommuner og andre aktører som arbeider med boligsosiale problemstillinger, også kalt *læringsdesign*

Begge design, kunnskapsmatrisen og læringsdesignet, ble utviklet i tett dialog med Husbanken, gjennom en prosjektgruppe opprettet for dette oppdraget. Prosjektgruppa har bestått av følgende deltagere:

- en fra hver av Husbankens regionkontor (region Øst, Vest, Midt-Norge, Sør, Hammerfest og Bodø samt fra Strategikontoret)
- en fra prosjektgruppen for den digitale veiviseren (region Øst)
- to fra FoU-gruppen i Husbanken.

Forprosjektet ble gjennomført ved hjelp av kvalitative intervjuer, dokumentanalyse og involvering av og dialog med prosjektgruppen.

¹ Vi har valgt å omtale de ulike typene støtte fra post 78 som støtte til "programmer, prosjekter eller tiltak". Her brukes Husbanken selv litt ulike benevelser.

Det ble gjort kvalitative intervjuer med nøkkelinformanter ved hvert av Husbankens kontorer. Hensikten var å få noen sentrale Husbank-aktørers syn på det boligsosiale kompetansetilskuddet betydning, erfaringer fra arbeid med tilskuddet, hvordan man har jobbet med kunnskapsutvikling og læring, hva man har lært og hvilken ny kunnskap tilskuddet har bidratt med, samt hva som vil være viktig å få svar på når det gjelder systematiseringen av kunnskapen. I tillegg la vi også vekt på å få frem hvordan de enkelte kontorene har arbeidet med kunnskapsdeling og læring.

I tillegg til kvalitative intervjuer har vi gjennomgått og benyttet forskningsrapporter og prosjektrapporter for å supplere vårt datagrunnlag. Vi har gjennomgått og systematisert prosjektporteføljen til det boligsosiale kompetansetilskuddet. Dokumentanalysen har vært særlig viktig i arbeidet med å utvikle ulike kunnskapskategorier i kunnskapsmatrisen.

I forprosjektet gjennomførte vi tre møter med prosjektgruppen. Formålet har vært å skape en felles forståelse for oppdraget og få drøftet sentrale temaer i oppdraget. Prosjektgruppen har også vært en sentral sparringspartner i utvikling av både kunnskapsmatrisen og læringsdesignet, som igjen har lagt grunnlaget for hovedprosjektet. Det ble i avslutningen av forprosjektet (desember 2015) utarbeidet et metodenotat som trakk opp forslag til gjennomføring av hovedprosjektet.

2.1.2 Mer om hovedprosjektet

Hovedprosjektet skulle undersøke:

- Hvordan er status for det boligsosiale kompetansetilskuddet etter at Husbanken i økende grad har benyttet midlene til programsatsinger i fra 2009 og frem til 2015?
- Hvilken kunnskap sitter Husbanken, kommuner og andre samarbeidspartnere igjen med etter at programmer, prosjekter og tiltak er gjennomført med støtte fra boligsosialt kompetansetilskudd?
- Hvordan kan man få til erfaringsdeling og læring for både Husbanken selv og samarbeidspartnere?
- Hvordan kan Husbanken lære av det som er gjort og hvordan kan man lære i fremtiden?
- Hvordan kan kommuner, statlige virksomheter og andre aktører lære av erfaringer fra boligsosialt kompetansetilskudd, og hvordan kan disse aktørene lære i fremtiden?

Hovedprosjektet ble gjennomført ved hjelp av kvalitative intervjuer, dokumentanalyse og involvering av prosjektgruppen.

Innledningsvis gjennomførte vi våren 2016 halvdags workshoper ved hvert av Husbankens regionkontorer og ved Strategikontoret. Målet var tredelt: vi skulle kartlegge hvordan kontorene per i dag jobber med kunnskapsutvikling og læring; vi skulle forankre forslag til læringsverktøy, samt identifisere hvordan de kan jobbe med dette fremover. I forkant av hver enkelt workshop gjennomførte vi en samtale med kontorets direktør for å koble dem på prosjektet og målet med workshopen.

Deretter ble det gjennomført en breddekartlegging hvor vi identifiserte og systematiserte 57 programmer, prosjekter eller tiltak som hadde mottatt post 78-midler. Valg av hvilke vi skulle kartlegge ble gjort i dialog med prosjektgruppen. Målet med breddekartleggingen var å få et helhetsinntrykk av kunnskapstema i porteføljen, herunder se på eventuelle mønster og mønsterbrudd. Mao undersøkte vi hva det var fokusert på og hva midlene hadde gått til. Hvert program, prosjekt og tiltak er kategorisert inn i kunnskapsmatrisen som vi utviklet i forprosjektet.

Deretter gikk vi i dybden på et utvalg caser, og gjennomførte seks casestudier med ulike tilskuddsmottakere. I samråd med prosjektgruppen ble det valgt ut seks kommuner som har

mottatt post 78-midler til et prosjekt/ program/ tiltak, én case i hver region. Intervjuene ble gjennomført per telefon med 2-3 aktører per case, til sammen 14 intervjuer. Formålet med casestudiene var å undersøke kunnskapsutvikling og læring i det enkelte eksempelet, samt undersøke hvordan kommunene som mottakere opplever Husbanken som kunnskapsaktør.

Den 14.09.16 fikk vi to timer på Husbankens ledersamling i Bergen hvor vi presenterte funn fra oppdraget. I tillegg gjennomførte vi en refleksjonsrunde om hvordan lederne i Husbanken bedre kan legge til rette for kunnskapsutvikling og læring fremover. Formålet var å forankre oppdragets tematikk og synliggjøre hindringer og muligheter for å styrke Husbankens kunnskapsutvikling og læring. Vår argumentasjon var knyttet til at funn fra bruken av post 78-midlene kan ha relevans for Husbankens interne organisatoriske læring, for det eksterne samarbeidet med kommuner og andre og for å inkludere kunnskapsutvikling og læring i av bruken av andre virkemidler også. Det samme foredraget om funn ble også presentert for det nasjonale boligsosiale fagnettverkets samling i Drammen 28.09.16.

Det er også gjennomført fire møter med prosjektgruppen i 2016. Formålet har vært å synliggjøre foreløpige funn underveis i oppdraget, samt få innspill og sparring rundt hvilke implikasjoner funnene kan få, samt hvordan gjøre funnene mest mulig relevante for Husbanken. Prosjektgruppen har vært et viktig forankringspunkt for prosjektet i Husbanken. Vi har også fått tilbakemeldinger på at temaer vi har trukket fram i prosjektet har påvirket Husbankens kunnskapsdiskurs, måten å jobbe på for å fokusere på læring og hvordan de legger opp sine interne prosesser. F. eks. har et sentralt funn i prosjektet vært manglende felles rapportering for post 78-midlene. Husbanken har høsten 2016 hatt en intern prosess på å utarbeide felles styringsdokumenter og rapporteringsmal for den nye kommunesatsingen. Disse skal gjelde på tvers av region-kontorene.

2.2 Kort om boligsosialt kompetansetilskudd (post 78)

Husbankens boligsosiale kompetansetilskudd slik ordningen kjennes i dag, ble etablert i 2005. Hensikten er, og har vært, å bidra til en styrket innsats i kampen mot bostedsløshet og det å være vanskeligstilt på boligmarkedet. Ulike utviklingstiltak, kompetanseheving, kunnskapsutvikling, samarbeid og kunnskapsformidling er og har vært sentrale virkemidler. Særlig kommuner og frivillige organisasjoner har vært viktige målgrupper for ordningen. Da kompetansetilskuddet ble innført, var det også et ledd i å styrke Husbankens rolle som kompetansesenter for boligpolitiske spørsmål nasjonalt og regionalt. Omfanget av post 78-budsjettposten har nasjonalt sett variert i perioden fra 60 millioner til 80 millioner (høyest i 2014), mens det de senere årene har det vært en drastisk reduksjon til litt over 40 millioner. Sammenlignet med andre virkemidler i Husbanken har tilskuddet hatt et begrenset omfang, men vårt inntrykk gjennom oppdraget er at midlenes utviklingsrettede profil har hatt en viktig utløsende effekt og i stor grad har vært en katalysator for mottakernes utvikling.

I gjennomføring av oppdraget har det vært viktig for Husbanken at vi undersøker innovasjon i de program, prosjekter og tiltak som er gjennomført. Vi opplever at innovasjonsbegrepet ikke er godt nok definert fra Husbankens side. Snakker vi om sosial innovasjon og entreprenørskap, er det radikale eller inkrementelle innovasjoner? Er det prosessrettede innovasjon eller helt nye tjenester og tilbud? Dette er bare noen innovasjonsspørsmål som Husbanken burde ha forholdt seg til og bør forholde seg til. Vi har i oppdraget valgt en ganske åpen tilnærming til begrepet.

I tråd med forskrift for post 78, § 2 om tildelingskriterier, skal tilskuddet benyttes på følgende vis:

Forskrift, § 2

Tilskudd kan gis til prosjekter og tiltak som skal bidra til:

- a) boligsosial planlegging og gjennomføring av boligsosial politikk i kommunene
- b) kunnskapsutvikling om boligsosialt arbeid blant annet gjennom utredning, forsøksprosjekter og informasjonstiltak
- c) formidling av kunnskap, gode eksempler, planleggingsverktøy mv. til aktørene på boligmarkedet
- d) kunnskapsutvikling og -formidling om boligmarkedet og offentlig boligpolitikk.

Tilskuddet gis til utviklings- og forsøksprosjekter og informasjonstiltak. Det skal rapporteres på hvert tiltak. Resultatene skal være offentlige og må kunne presenteres og videreformidles til alle. Rapporter publiseres på Husbankens hjemmesider.

Tilskuddet gis ikke til å løse kommunale oppgaver som er pålagt ved lov.

Dette oppdraget har begrenset seg til programmer, prosjekter og tiltak som har fått post 78-midler. Vi har likevel argumenter for at kunnskapsutvikling og læring har vært viktig også for andre deler av Husbankens virkemiddelapparat. I så måte har vi behandlet post 78 som et case, med det formål å synliggjøre hvordan programmet, prosjektet og tiltaket har relevans utover post 78-virkemiddelet.

I løpet av 2016 har tilskuddet blitt foreslått inn i rammefinansieringen til kommunesektoren. For budsjettåret 2017 er tilskuddsordningen drastisk redusert og kommunene kan ikke lengre søke om kompetansetilskudd. Målet med tilskuddsordningen fremover er å heve kompetansen innenfor boligsosialt arbeid og boligsosial politikk og samtidig utvikle og formidle kunnskap om boligmarkedet og offentlig boligpolitikk. Tilskuddet skal bidra til at vanskeligstilte på boligmarkedet skal kunne skaffe seg og beholde en egnet bolig. Frivillige aktører, organisasjoner, stiftelser, sosiale entreprenører samt leietakerorganisasjoner nevnes som mottakere av tilskudd i 2017.²

Sett i lys av endringen har det vært viktig for oss å synliggjøre relevansen av ulike typer kunnskap utviklet i post 78-sammenheng for andre prosesser i Husbanken. Prosesser som særlig har vært fremhevet er Husbankens kommunesatsing, Bolig for velferd og samarbeidet med andre statlige velferdsaktører, den digitale veiviseren, Husbankens strategi og øvrige interne prosesser.

2.3 Ny kommunesatsing fra 2016

I 2016 initierte Husbanken en ny kommunesatsing: Husbankens kommuneprogram Bolig for velferd 2016-2020, heretter *Kommuneprogrammet*. Programmet organiseres som et felles program på tvers av alle regionkontor og i samarbeid med strategikontoret. Programmet er Husbankens viktigste innsats for å følge opp den nasjonale strategien *Bolig for Velferd 2014-2020*. Husbanken vil gjennom Kommuneprogrammet tilby kommunene en kombinasjon av ulike typer virkemidler, veiledning og dialog.³

I Kommuneprogrammet har Husbanken valgt å legge opp til et tettere samarbeid med de fem storbykommunene Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger og Drammen - også omtalt som "Storbyprogram". Selv om det skal være et grunntilbud til alle kommuner, har Husbanken uttalt at de største kommunene vil bli prioritert med tanke på tilskudd og ressurser. I dialogmøte med

² <https://www.husbanken.no/tilskudd/tilskudd-kompetansetilskudd/boligsosialt-kompetansetilskudd/boligsosialt-kompetansetilskudd-foreslas-innlemmet-i-rammetilskuddet/>

³ Programbeskrivelse for Kommuneprogrammet, <http://nedlasting.husbanken.no/Filer/3e4.pdf>

kommunene i 7. mars 2016 ble det fremhevet at storbyene vil få "forutsigbar støtte [og] prioriterte ressurser", at Husbanken vil bidra som en "arena for utvikling av bedre statlige virkemidler", samt at man skal fokusere mer på "kunnskapsutvikling".⁴ Her nevnes programsamlinger, læringsarenaer, nettverk og økt samarbeid med FoU-miljøer.

Programmet har ifølge programbeskrivelsen fra januar 2016 en klar kunnskapsdimensjon som vektlegger en *kunnskapsbasert praksis*, med bruk av ulike kunnskapskilder og verktøy. Her inngår både FoU-basert kunnskap, erfaringsbasert kunnskap og brukernes medvirkning i kunnskaps- og læringsprosesser, jf. kap. 5 i programbeskrivelsen.⁵

2.4 Rapportens struktur

I kapittel 3 presenterer vi vårt faglige perspektiv på kunnskapsutvikling og læring.

I kapittel 4 viser en oversikt over kartlegging, systematisering og analyse av kunnskapstemaer.

I kapittel 5 viser vi funn og analyser knyttet til kunnskapsutvikling og læring knyttet til post 78-midler.

I kapittel 6 oppsummeres våre anbefalinger til Husbanken.

⁴ Presentasjon tilgjengelig på:

<https://www.husbanken.no/~media/Simpleupload/2016/3/7/Informasjon%20om%20Husbankens%20storbyprogram%20Husbanken.ashx?la=no>

⁵ Programbeskrivelse for Kommuneprogrammet, <http://nedlasting.husbanken.no/Filer/3e4.pdf>

3. FAGLIG PERSPEKTIV PÅ KUNNSKAPSUTVIKLING OG LÆRING

3.1 Vår faglige tilnærming til kunnskapsutvikling og læring

Som kjent er dette oppdraget begrenset til programmer, prosjekter og tiltak som har fått post 78-midler, men vi argumenterer for at både faglig perspektiv, funn og analyse er nyttig for Husbankens arbeid med andre virkemidler, særlig relatert til realiseringen av Bolig for velferd og Kommuneprogrammet. Denne dreiningen fra post 78-fokus til et bredere Husbank-fokus har vi gjort i forståelse med oppdragsgiver fordi post 78-tilskuddet fra 2017 skal forvaltes via rammetilskuddet til kommunene og dermed utgår som egen post i Husbankens budsjetter. I tillegg har vi identifisert en rekke utfordringer knyttet til den interne kunnskapsutviklingen og læringen i Husbanken - momenter vi mener har betydning for hvordan organisasjonen fremover forvalter sitt samfunnsoppdrag.

I både for- og hovedprosjekt har vi vært opptatt av å formidle og drøfte ulike syn på kunnskap, kunnskapsdeling og læring fordi vi mener at slike perspektiver er nyttige og gir en mulighet til kritisk refleksjon om hvordan Husbanken jobber som organisasjon. I post 78-sammenheng har Husbanken vært opptatt av at tilskuddsmidlene faktisk tilfører mottagerne ny kunnskap og bidrar til innovasjon på en rekke boligsosiale områder. I dette oppdraget stiller Husbanken også spørsmål om hva de selv har lært relatert til kompetansetilskuddet og ikke minst er man opptatt av å tenke fremover på hvordan det kan utvikles et mer systematisk grep for å lære *om* det man gjør og *av* det man gjør. Som formidlet i forordet er vår organisasjonsforståelse at Husbanken er en kombinasjon av forvaltningsorganisasjon og kunnskapsorganisasjon hvor ansatte er kunnskapsarbeidere og kunnskapsledere på ulike nivåer. Husbanken sier selv de er en kompetanse- og kunnskapsbank. Da er det lett å argumentere for at kunnskap om kunnskap også må settes på dagsorden og være under debatt.

Mange kunnskapsorganisasjoner tar for lett på å drøfte egne kunnskapssyn (Argyris 1996). All den tid de ansattes kunnskap betraktes som den viktigste ressursen, er det også hensiktsmessig å problematisere denne ressursens mangfold og betydning - og hvordan kompetansen best settes i spill, får utfolde og utvikle seg, både individuelt, men ikke minst kollektivt. Når samarbeidet med tilskuddsmottakere i dette tilfellet også handler om å bidra til kunnskapsutvikling, innovasjon og endret praksis, for eksempel i kommunene, blir det desto viktigere å ha dialog om hva slags type kunnskap det er snakk om og hvordan kunnskapsutviklingen kan skje.

Dette handler om å få bedre oversikt over den kunnskapen ulike regionkontor utvikler og trenger for å løse samfunnsoppdraget, og det handler om den kunnskapen som utvikles sammen med eller hos samarbeidspartnerne som mottar støtte og tilskudd. Samtidig handler det om den interne Husbank-relaterte kunnskapsutviklingen og hvordan organisasjonen forvalter eller foredrer kunnskapen. I følge Scarbrough & Swan (2001) er det mange organisasjoner som mislykkes med ulike initiativ for kunnskapsledelse, eller "knowledge management". Årsaken er at det ofte satses for smalt og ensidig på kunnskapsoverføring uten at man tar hensyn til den sosiale, organisatoriske eller kulturelle konteksten som muliggjør kunnskapsarbeid av ulikt slag (Scarbrough & Swan 2001 i Newell m. fl. (2009:2). Utfordringen er ofte å tilrettelegge for de gode kunnskapsprosessene mellom ansatte internt og mot samarbeidspartnere eksternt – gjennom å skape de refleksive læringsarenaene. Slike arenaer er såkalte "enabling contexts" eller for å bruke det det japanske "ba"-begrepet, som referer til sosiale arenaer eller møteplasser i organisasjonen, både av fysisk, mental og virtuell karakter (bl.a. Von Krogh 2005). Som vi kommer tilbake til i kap. 5.2, har vi sett at Husbanken gjennom post 78-midlene har initiert en rekke slike læringsarenaer og møteplasser, og dessuten inspirert kommuner til selv å ta tilsvarende grep. Dette har vi i kap. 5 omtalt som *prosessuelle verktøy* for kunnskapsutvikling og læring. Det finnes en rekke eksempler i bruken av post 78-midler hvor regionkontorene har et

godt eksternt rettet samarbeid med kommuner, statlige velferdsaktører på både nasjonalt og regionalt nivå, men også med interesse -og brukerorganisasjoner. Særlig ser vi dette i den flerårige kommunesatsingen (2009-2016) – enten vi snakker om partnerskapskommuner, fokuskommuner eller programkommuner. År 2009/2010 markerer etter vårt syn et skille.

I forprosjektets metodenotat fra februar 2016 trakk vi frem at vi legger til grunn en sammensatt faglig tilnærming til kunnskap og læring som vi bygger videre på her i hovedprosjektet og som vi også mener er hensiktsmessig for Husbankens arbeid. Tilnærmingen kunnskapsbasert praksis er både relatert til eksternt samarbeid om virkemidler og tjenester, men også sett i lys av intern organisatorisk læring. Nedenfor ser vi nærmere på hva dette sammensatte kunnskapssynet er og hvorfor vi mener det er en viktig tilnærming for Husbanken som virksomhet.

3.2 Kunnskapsbasert praksis for å fange kunnskapsmangfoldet

Det første målet med dette oppdraget er å undersøke hvilken type kunnskap som er generert gjennom post 78-tilskuddet, som ifølge forskriften (jf. kap. 2.2) skal stimulere til kompetanseutvikling og kunnskapsutvikling på det boligsosiale fagområdet og i det boligsosiale praksisfeltet. Det andre målet er å foreslå et design for fremtidig kunnskapsutvikling og læring. Begge mål er klart uttrykt i Husbankens bestilling. Vi skal både ha et tilbakeskuende blikk og se framover. Ut i fra endringer i forvaltningen av post 78-tilskuddet fra 2017, har vi i forståelse med Husbanken valgt å relatere læringsdesignet til Kommuneprogrammet og ulike virkemidler i Husbankens portefølje. Vi er også enige om at begrepet *læringsdesign* er lite hensiktsmessig og heretter snakker vi om å utvikle en **verktøykasse for kunnskapsutvikling og læring**. Vi mener det er mest nyttig å ha en sammensatt tilnærming til kunnskapsutvikling og læring for å identifisere det Husbanken her etterspør.

Vårt forslag er derfor å ta utgangspunkt i en *kunnskapsbasert praksis*, inspirert av hvordan dette brukes i helse- og sosialsektoren og av det arbeidet som region Øst har formulert i *Plattform for region Øst som lærende organisasjon* (januar 2014). Kunnskapsbasert praksis kombinerer ulike kunnskapssyn og kan defineres slik:

Kunnskapsbasert praksis er å ta faglige avgjørelser basert på systematisk innhentet forskningsbasert kunnskap, erfaringsbasert kunnskap og brukers ønsker og behov i en gitt situasjon.

Kunnskapsbasert praksis baseres på å anerkjenne ulike kunnskapssyn, at ulike kunnskapskilder er viktige og må brukes: man bygger på kunnskap fra lovverk, forskrifter, regler og rutiner, fra forskere og FoU-prosjekter, fra evalueringer, fra egne erfaringer, fra kollegaer på eget kontor og på tvers av kontor, fra kommunedialogen, fra brukerne og brukernes representanter/ organisasjoner etc. Dette kunnskapsmangfoldet er hele tiden gjenstand for fortolkning og representerer ingen sannhet. Det viktige er å ta i bruk hele spekteret av kunnskap. Det krever også anerkjennelse av andres kunnskap og idéen om at ulike typer kunnskap skaper "mer og bedre" kunnskap – og et bedre beslutningsgrunnlag. Kunnskapskildene har også sine styrker og svakheter, med ulik kvalitet og variert relevans. Det er generelt sett viktig å øve opp en kritisk holdning til kunnskapskildene, også når kunnskapstilfanget for post 78 skal undersøkes nærmere, jf. del 1 av dette oppdraget. Kunnskapsbasert praksis kan illustreres slik figur 3-1 viser:

Figur 3-1 Kunnskapsbasert praksis



Hvis fremtidig arbeid med Kommuneprogrammets ulike virkemidler og innsatser skal bygges rundt en kunnskapsbasert praksis, tilsier det at Husbanken må ta i bruk både FoU-baserte kunnskapskilder, erfaringsbaserte kilder og vektlegge brukerperspektivet. Hvordan gjør man det systematisk og over tid? Vi foreslår at Husbanken må utvikle, tilgjengeliggjøre og ta i bruk en verktøykasse med ulike verktøy for kunnskapsutvikling og læring. En verktøykasse med ulike verktøy må justeres og utvides etter behov. Designbegrepet gav lett assosiasjoner til et fast rammeverk, noe instrumentelt, til oppskrifter og fasitsvar. *Det* er ikke vår hensikt. Uansett begrep, vil både endringsvilje og organisasjonskultur og -kulturer i Husbanken utfordres i et mer systematisk kunnskapsarbeid, særlig knyttet til å videreutvikle delingskulturen internt, men også eksternt.

Både utforming og bruk av verktøykassen kan understøtte utviklingen av en delingskultur eller en læringskultur. De **verktøyene** vi foreslår og utdyper i kapittel 5.2 bygger videre på det Husbanken allerede gjør. Vårt hovedbidrag er å anbefale en mer felles og systematisk tilnærming og bruk av verktøyene. Verktøykassen kan understøtte utviklingen av en delingskultur, eller en læringskultur, men det er ingen automatikk. Det er den systematiske bruken av verktøyene i praksis som virkelig kan utgjøre en forskjell. Dette kommer vi tilbake til.

Hovedbudskap fra vår side er at datainnsamling og funn i dette oppdraget nettopp viser at Husbanken på mange måter allerede jobber ut ifra en kunnskapsbasert praksis, men at dette i liten grad er formulert og etablert som en felles strategi og praksis. Det synes som at man ikke har systematisert, tilgjengeliggjort eller delt ulike typer verktøy, på tvers av kontorer, i særlig grad. Dette var et budskap på flere av de regionale workshopene våren 2016. Potensialet for å gjøre dette bedre, er definitivt til stede. Vi argumenterer for at perspektivet om kunnskapsbasert praksis også vil være nyttig for Husbankens organisasjonsutvikling og den fremtidige interne organisatoriske læringen.

3.2.1 Hvorfor er en kollektiv kunnskapsbasert praksis hensiktsmessig?

Husbanken har lange tradisjoner som boligpolitisk og boligsosial forvalter og bank. De siste 10-15 årene har organisasjonens velferdspolitiske rolle sammen med andre statlige velferdsaktører, og rollen som kompetansebank, utviklet seg skritt for skritt. Nå skjer det også en digitalisering av tjenestene, blant annet gjennom veiviseren.no Dette stiller krav til Husbanken og hvordan de løser sitt samfunnsoppdrag på nye måter. Blant annet ser vi at man i sentrale styringsdokumenter argumenterer for å arbeide kunnskapsbasert og være en lærende organisasjon.

Vårt utgangspunkt er som sagt å betrakte Husbanken som en kombinasjon av forvaltningsorganisasjon og kunnskapsorganisasjon med kunnskapsledere og kunnskapsmedarbeidere. Eller kanskje alle ansatte kan ses som kunnskapsarbeidere (Irgens og Wennes 2009, Dæhlin 2016) som i fellesskap må dra lasset og utvikle kollektive læringsprosesser og -former, både med internt fokus, på tvers av fagområder, kontorer, roller og posisjoner og eksternt mot ulike eksterne samarbeidspartnere? Eksterne forstås her som andre statlige aktører, kommuner, interesseorganisasjoner, FoU-miljøer, boligbransjens aktører, brukere av ulikt slag osv. Behovet for at statlige velferdsaktører må samarbeide og samordne innsatsen mot ulike utsatte grupper og vanskeligstilte, er understreket i den nasjonale strategien Bolig for velferd 2015-2020 hvor Husbanken har et betydelig koordineringsansvar. Kanskje også Husbankens eier og oppdragsgiver Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) kan inkluderes i kollektiv kunnskapsprosesser – i en kollektiv kunnskapsbasert praksis? Det dreier seg om å løse felles samfunnsutfordringer. Til tross for ulike roller, kan kunnskapsutviklingen skje kollektivt. Kunnskapsarbeid utfordrer nemlig både arbeidsformer og relasjoner, og gir muligheter til å tenke og handle innovativt.

Begrunnelsen for å utvikle en kunnskapsbasert praksis handler ikke bare om å ta gode og riktige faglige avgjørelser. Vi vil hevde at en mer bevisst kunnskapsbasert praksis kan stimulere til utvikling på en rekke områder for Husbankens velferds- og boligpolitiske samfunnsoppdrag med særlig relevans for Kommuneprogrammet og oppfølgingen av Bolig for velferd. Vi argumenterer for at kunnskapsbasert praksis er nyttig fordi det kan:

- videreutvikle Husbanken som en lærende organisasjon
- stimulere til kollektiv organisasjonslæring i Husbanken som helhet
- gi grunnlag for en mer systematisk tjeneste- og virkemiddelutvikling
- stimulere til å koble lærings- og styringsfokus
- være en kilde til boligpolitisk og boligsosial innovasjon innen prosesser og arbeidsmetoder – i Husbanken og hos samarbeidspartnere
- involvere ansatte, både ledere og medarbeidere i prosesser rundt kunnskapsutvikling og læring
- styrke de ansattes kompetanse og mobilisere mer av deres kompetanse – det kan motivere til innsats fordi man blir hørt og får anledning til erfaringsdeling
- skape enda bedre relasjoner til eksterne samarbeidspartnere som kommuner, andre tilskuddsmottakere, statlige aktører, interesseorganisasjoner og FoU-miljøer fordi de involveres i Husbankens kunnskapsutvikling og læringsprosesser.

3.2.2 Et sammensatt kunnskapssyn – hva er det og hvorfor er det nyttig?

Kunnskapsbasert praksis anerkjenner og bruker som sagt ulike typer kunnskap og kunnskapskilder. Det betyr at vi også anbefaler Husbanken å utfordre selve kunnskapsbegrepet. De sier selv de skal ta "kunnskapsbaserte valg" (bl.a. annonse om utlysning av stillingen som adm. dir. i Husbanken, Aftenposten 23.10.16) – noe som gjør at vi mener at en drøfting av kunnskapsbegrepet er viktig og aktuelt.

Vår faglige tilnærming er inspirert av en sosiokulturell kunnskapsforståelse kombinert med en mer strukturell kunnskapsforståelse. Vi ønsker først og fremst å vise at det finnes ulike kunnskapssyn som Husbanken kan dra nytte av og inkludere i et fremtidig og systematisk kunnskapsarbeid knyttet til Kommuneprogrammet, til utvikling og bruk av alle virkemidler i det eksterne samarbeidet med ulike aktører, framfor alt kommunene. Vi mener Husbanken kan ha behov for å styrke kompetansen om hvilket kunnskapsmangfold organisasjonen initierer, genererer, finansierer og faktisk utløser. Likeså argumenterer vi for at Husbanken har et potensial for langt mer felles og systematisk kunnskapsutvikling og læring. Det er suboptimalt for utviklingen av én Husbank at hvert regionkontor har sine egne metoder og verktøy.

Med et sammensatt kunnskapssyn argumenterer vi for at kunnskap er et dynamisk begrep som er foranderlig avhengig av kontekst. Da må også konteksten forståes. Eksempelvis - kunnskapen om utvikling og iverksetting av boligsosiale handlingsplaner i Tromsø kommune (jf. en av våre caser), er ikke direkte overførbart til Alta kommune, men noen rutiner, fremgangsmåter, organiseringsmåter og plangrep kan deles og tilpasses Alta kommunes utfordringer og særpreg. Man kan mao. erfaringsdele og lære av hverandre, men ikke drive "blueprinting", kopiering og kunnskapsoverføring. Alta kommune må oversette kunnskapen til sine oppgaver, sitt særpreg, sine utfordringer og sin kompetanse. Det er Altas kontekst med kommunens aktører og prosesser som sammen må fortolke, utvikle og anvende kunnskap om boligsosial handlingsplanlegging. Kunnskap overføres ikke, den skapes og tilpasses kontekst.

Dette eksempelet er etter all sannsynlighet relevant for mange kommuner. Det kan være interessant å se på hvordan både Husbanken selv og samarbeidspartnere kan bli mer bevisste behovet for nettopp å oversette kunnskap mellom ulike virksomheter og kontekster for å få til kunnskapsdeling. Brown and Duguid snakker bl.a. om "organizational translators", personer som kan mediere og fasilitere dialog mellom ulike interesser, parter og organisasjoner (Brown and Duguid 1998). De snakker i tillegg om "in-firm knowledge brokers" som internt i organisasjoner kan være den interne tilretteleggeren som har legitimitet og tillit på tvers av organisasjoner, uten for sterke koplinger til én enhet.

Et lignende perspektiv er translasjonsteorien hvor oversettelse av idéer, praksiser og modeller mellom organisasjoner eller deler av organisasjoner er kjernen. I denne form for kunnskapsoverføring vil man møte på en rekke barrierer hvor både dekontekstualisering, kontekstualisering og oversettelseskompetanse er viktige bestanddeler for nettopp å få til kunnskapsoverføring (Røvik 2009). Røvik snakker også om kunnskapsoverføring i lys av "uthenting og utbringning" av kunnskap og viser skepsis til et for lettvinnt syn på at beste praksis et sted kan fungerer andre steder. Her går vi ikke videre inn på translasjonsteorien, men vi vil hevde at Husbankens arbeid med både nasjonale og regionale lærende nettverk og andre former for kunnskapsdeling også kan ha nytte av å se nærmere på nettopp oversetterrollen og translasjonsteori.

Når det gjelder ulike kunnskapssyn, argumenterer man i faglitteraturen gjerne med ulike epistemologiske perspektiver for å forstå kunnskap og kunnskapsutvikling, som "the epistemology of possession and the epistemology of practice" (Cook and Brown 1999), også kalt det *strukturelle eller objektivistiske perspektivet* på og det *sosiokulturelle eller praksisbaserte perspektivet* (Hislop 2009; Newell m. fl 2009; Gotvassli 2015). Det strukturelle synet behandler kunnskap som noe folk har, eier eller besitter og beskriver ulike kunnskapstyper eller -former og at kunnskap spres eller overføres fra en avsender til en mottaker. Det praksisbaserte perspektivet behandler kunnskap som kunnskaping, selve prosessen, hvor både organisasjoner og individer skaper og utvikler kunnskap gjennom sosial praksis og handlinger.

Innenfor disse kunnskapssynene finnes det også nyanser, men grovt sett kan man si at disse to ofte betraktes som motsatser. Vi vil hevde at det er **kombinasjonen** av de to kunnskapssynene som er mest nyttig for Husbanken fordi kunnskapen og kunnskapsprosessen til sammen kan skape ny kunnskap og nye måter å bruke denne kunnskapen på (Cook and Brown 1999:381).

Kunnskapssynet bærer man som regel med seg, og ofte ubevisst og som regel påvirket av faglig bakgrunn. Kunnskapssynet vårt definerer hva vi opplever som relevant kunnskap (Nyeng 2011). Det er også med på å definere hvordan vi tror og mener at kunnskapsutvikling og læring bør skje og skjer.

Vi tror den nevnte todelingen, det strukturelle og det praksisbaserte perspektivet, kan være et nyttig bakteppe og diskusjonstema for Husbankens videre arbeid med kunnskapsutvikling og læring, helt konkret når man skal bestemme hvilke verktøy man fyller verktøykassen med, hva

man tror virker og ikke virker. Et mangfold av verktøy kan også hindre at man blir "enøyd" og satser alt på en hest. Dette gjelder både organisatorisk læring og i videreutvikling og operasjonisering av Kommuneprogrammet.

3.3 Det strukturelle kunnskapsperspektivet

Det strukturelle perspektivet vektlegger individets kognitive kapasitet og ser kunnskap som noe man tilegner seg og som kan lagres, sorteres, overføres, noe individet "eier" og har. Her betraktes kunnskap som en objektiv størrelse, en ting, en beholdning, noe som lett kan identifiseres, flyttes og spres. Kunnskapsutvikling innebærer at kunnskapen dokumenteres, skriftliggjøres, kodifiseres, akkumuleres, lagres og spres til andre via ulike IKT-systemer, som driftsstøttesystemer for rapportering og oppfølging, kunnskapsstøttesystemer (databaser, nettbaserte informasjonssystemer) eller beslutningssystemer og analyseverktøy. Eksempler fra arbeidshverdagen er digitale verktøy som e-post, intranett, digitale plattformer, nettsider og portaler og arkiv- og saksbehandlingsverktøy. For Husbanken kan den digitale veiviseren være et aktuelt eksempel på et kunnskapsstøttesystem. Man kan også snakke om evidensbasert (beviselig) kunnskap og som skal utløse evidensbasert praksis (Gottvassli 2016). Mange assosierer denne typen kunnskap og kunnskapsutvikling med "knowledge management-tradisjonen" som i stor grad inkluderer en teknologisk tilnærming til kunnskapsspredning i et avsender-mottaker perspektiv. For Husbanken er det lett å assosiere dette med kunnskap om post 78 nedfelt i kunnskapsstøttesystemer, prosjektsøknader, rapporter i ephorte, mål- og resultatstyringssystemer, kompetansekartleggingsverktøy, Kostra-statistikk osv. I seg selv gir ikke slik kunnskap læring, ikke før dokumentasjonen settes i spill og drøftes mellom mennesker. Mange vil også kalle denne typen strukturell kunnskap for informasjon.

Den digitale veiviseren eller "Veiviser Bolig for velferd" (veiviseren.no, <https://www.veiviseren.no/>) som ble lansert 1.11.16, omtales som en "digital verktøykasse for det boligsosiale området" som Arbeids- og velferdsdirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, Helsedirektoratet, Kriminalomsorgsdirektoratet og Husbanken i fellesskap står bak. På lanseringen omtalte Kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sander den digitale verktøykassen som "en elektronisk kunnskapsbank" som skal sørge for at kommunesektoren og andre skal kunne "jobbe smartere, samhandle bedre og tilegne [...] kunnskap lettere" (Sander 2016).

Denne digitaliseringen har høy prioritet i Husbanken, og kan betraktes i lys av et strukturelt basert kunnskapsperspektiv. Her satser Husbanken i samarbeid med andre velferdsaktører på en digitalisering av informasjon og tjenester som skal gi målgrupper og samarbeidspartnere effektiv og langt lettere tilgang til informasjon om lover, regler, virkemidler, FoU-prosjekter, søknadsprosedyrer, men også tips, råd og gode eksempler på boligsosial praksis og metodikk i ulike regioner og kommuner. Det planlegges også på lengre sikt å inkludere interaktive løsninger i veiviseren, mer slik vi kjenner fra sosiale medier. Vi velger å betrakte veiviseren som et digitalt læringsverktøy som kan ses som en nødvendig betingelse for informasjonsspredning og som et viktig ledd i digitaliseringen av Husbankens tjenester/ virkemidler. Vi vil reise spørsmål om ikke veiviseren i større grad vil lykkes om den også kombineres med sosialt rettede og dialogbaserte læringsverktøy. Enn så lenge kan det se ut som at den mer et *informasjonstøttesystem* enn et *kunnskapstøttesystem*.

I et strukturelt perspektiv kan også Husbankens intranett, Husnettet (intranettet), ses som internt rettet informasjonsdeling, mens veiviseren muligens bidrar til at grensen mellom intern og ekstern informasjon i større grad viskes ut. På denne måten blir veiviseren mer effektiv informasjonsdeling enn kunnskapsdeling. Det er etter vårt syn viktig å være nøktern til at digitale systemer i seg selv kan skape kunnskapsutvikling og læring.

En vanlig kritikk mot strukturperspektivet er at bruk av systemene eller verktøyene kan bli viktigere enn resultatene og at mange kunnskapsnyanser forsvinner i systemer, typologier og

indekser. Dette kan vi se tendenser til i del I av vårt oppdrag hvor oppgaven har vært å utarbeide kunnskapsoversikter over hvilke typer kunnskap post 78-midlene har generert. Vi har i kap.4 trukket fram at det er vanskelig å kategorisere kunnskapstyper og at vi har sett det mest hensiktsmessig å snakke om kunnskapstema. Kritikken mot strukturperspektivet er at kunnskapsutviklingen forenkles og forflates. Motforestillinger reises også mot ulike former for teknologistøttede datasystemer og -baser, men også teknologistøttet læring, som nettbaserte kurs og e-læringssystemer, nanoleksjoner eller app-baserte opplæringssekvenser hvor kunnskapen digitaliseres og tilgjengeliggjøres. Hvis man ser på ulike kunnskapsstøttesystemer om er eksemplifisert her, er det en vanlig kritikk at kunnskapsledelse i denne sammenheng blir assosiert med innføring- og implementeringsprosedyrer, måling og kontroll, en form for styring som strider mot kunnskapens sosiale natur og kreativitet. Denne typen kritikk er blant annet artikulert av Ralph Stacey som hevder at kunnskapsutvikling og læring ikke kan og bør styres, men heller må få vokse fram som naturlige, komplekse sosiale prosesser slik kunnskapsutvikling i sin natur er (Stacey 2008). Dette er også et av hovedargumentene til Nonaka og Takeuchi som siden midten av 90-tallet har rettet fokus på hvordan organisasjoner kan skape og spre kunnskap for innovasjon, produkt- og tjenesteutvikling (Nonaka og Takeuchi 1995). Deres innfallsvinkel er blant annet at kunnskap ikke kan styres, bare tilrettelegges for. Det er også et tankekors når Gotvassli sier: "Det teknologien vinner på struktur, logikk, tempo, taper den i kreativitet, innsikt og etablering av nødvendige sosiale relasjoner for læring" (Gotvassli 2015:45). Det bør etter vårt syn være mulig å kombinere teknologi og sosiale relasjoner, for eksempel ved bruk av sosiale medier.

Vårt innspill er ikke å polarisere de to perspektivene, men heller vise hvordan strukturelt baserte kunnskapssystemer og -verktøy kan kombineres med mer praksis- og prosessrelaterte verktøy. Den verktøykassen vi drøfter og foreslår i kap. 5 og 6 inneholder derfor ulike typer verktøy. Vi vil argumentere for at kunnskapsledere og kunnskapsmedarbeidere i Husbanken må støtte opp om og tilrettelegge for et bredt spekter av verktøy og at man må være villig til å bruke ulike verktøy for å utvikle kunnskap og lære, både eksternt og internt. Vi understreker nettopp *eksternt og internt* fordi dette er prosesser som ikke går av seg selv, som krever bevissthet, strategisk fokus og praktiske løsninger. Mer om dette i kap. 5 og 6.

3.4 Det praksisbaserte eller prosessuelle kunnskapssynet

Det praksisbaserte eller prosessuelle kunnskapssynet sees ofte som motsatsen eller reaksjonen på det strukturelle synet. Dette perspektivet knyttes til at kunnskap utvikles, konstrueres og forhandles fram gjennom det man gjør, gjennom sosial interaksjon og deltagelse og praksisfellesskap (Schön2001, Gherardi 2001, Lave and Wenger 1991, Elkjær 2012). På denne måten er kunnskap innvevd i praksis og erfaring hvor de viktigste verktøyene er språket, samtalen og refleksjonen. Det er den lokale, dynamiske og kontekstuelle kunnskapen som gjelder, den er sosialt situert.

Tilhengere av praksisperspektivet vil kanskje mest snakke om verbet *kunnskaping* ("knowing") mer enn substantivet kunnskap ("knowledge"), nettopp for å understreke at kunnskapens natur er knyttet til aktivitet og den aktuelle sosiale konteksten. Kunnskapsutvikling skjer på ulike sosiale arenaer mellom individer og grupper, gjennom ulike former for praksisfellesskap (Lave og Wenger 1991; Newell m. fl 2009; Hislop 2009), i sosiale "smeltedigler" (Elkjær 2004, 2012) eller også i praksisnettverk (Brown og Duguid 1998). På en arbeidsplass kan det være mange praksisfellesskap, både formaliserte og mer uformelle. Det samme gjelder praksisfellesskap eller nettverk sammen med eksterne aktører hvor selve de sosiale prosessene og arenaene spiller vesentlig rolle. Et annet begrep i grenseland til det prosessuelle kunnskapssynet er den samskapte læringsmodellen (Levin & Klev 2009) som også ses som et nyttig verktøy for organisasjonsutvikling, gitt at man tenker at organisasjoner utvikler seg gjennom kunnskapsutvikling og læring. Den kollektive kommunikasjonen og refleksjonen er kjernen i organisasjonsutviklingen forstått på denne måten – omtalt som "den kontinuerlige læringsspiralen" (ibid. :72). Også denne tilnærmingen snakker om den kollektive dimensjonen av

kunnskapsutvikling. Kontinuerlig fokus på læring er viktig for å internalisere læringen, og ikke fokuserer på kunnskapsutvikling og læring innimellom.

Vi kjenner alle til praksisfellesskap som både uformelle og mer formaliserte nettverk, fra fredagskaffen på jobben til mer formaliserte interne eller eksterne læringsnettverk eller fagnettverk. Graden av formalisering kan variere, men hovedingrediensen er felles interesser over tema og ikke minst tillitsbygging over tid. I post 78-konteksten kan dette eksemplifiseres med det boligsosiale fagnettverket på tvers av regionkontor, programteamene per regionkontor, program- og fokuskommunesamlinger med eksterne; alle med en viss porsjon ledelse, men også de nasjonale læringsnettverkene sammen med andre velferdsetater og kommuner, som alle er initiativ utenfor organisasjonsstrukturens kjerne.

Det prosessuelle kunnskapssynet hviler tungt på betydningen av sosial samhandling og samarbeid, dialog og refleksjon, hvor læring ses som sosiale og kulturelle fenomener, og ikke som individets "ensomme" mentale prosess. Kunnskap utvikles i møtet mellom mennesker, mellom ulike synspunkter og erfaringer, men også gjennom friksjon og konflikt, spenninger og ulikhet. Det kan anlegges både et harmonisk - jf. von Kroghs møteplass "Ba" (inspirert av japanske praksisfellesskap) - og et mer kontrastfylt perspektiv på de sosiale prosessene. Husbanken har med utgangspunkt i post 78 bl.a. arbeidet mye med sosiale samspillsprosesser og kunnskapsdeling, ansikt-til-ansikt med kommuner og andre, gjennom kommunesatsingens bruk av læringsarenaer, læringsagenter, programsamlinger og andre møteplasser. Her har ulike typer deltagere, faste og mer temporære nettverksdannelser, oppstått og blitt videreutviklet og avsluttet, mens nye har oppstått. Slike verktøy har gjerne en dynamisk karakter. Vi opplever at Husbank-ansatte har stor tro på at ulike prosessuelle grep er det som virkelig styrker samarbeidspartners kunnskapsutvikling, læring og innovasjon.

Et kritisk blikk på dette kunnskapssynet kan knyttes til at uformelle strukturer på siden av den offisielle organisasjonsstrukturen gjør ledelse og styring problematisk. Nettverkene lever sitt eget liv, sier man ofte. Den danske pedagog og organisasjonsforsker Bente Elkjær er mer opptatt av den sosiale læringsteorien (Elkjær 2005, 2011) og snakker om at det ikke er tilstrekkelig *bare å delta* i praksisfellesskap for å utvikle ny kunnskap og lære, men at deltakelsen i et sosialt fellesskap må ha en klarere begrunnelse om å ønske en endring i det man gjør eller hvordan man gjør det. Det er ikke den organisatoriske læringen i seg selv, men hva den kan gjøre noe med som er interessant. Man deltar for å endre, ikke bare for å delta i seg selv. Dette kan knyttes til motivasjonen for læring. Gotvassli minner oss på at også innenfor prosessuelle og praksisrettede perspektiver er det utviklet "sterke normative anbefalinger" og fastlagte design som i seg selv er en motsetning til et prosessuelt kunnskapssyn (Gotvassli 2015:89). Prosesser er ikke alltid gode læringsarenaer, det handler om hvordan man gjør det, for å si det slik. Ikke alle læringsarenaer er gode arenaer for læring. Figur 3-2 nedenfor oppsummerer noen karakteristika ved de to typene kunnskapssyn vi her har trukket fram:

Figur 3-2 To kunnskapssyn



3.5 Taus og eksplisitt kunnskap

En tredje tilnærming til kunnskapsutvikling som også kan belyse kunnskapsbegrepet ytterligere kan relateres til ulike kunnskapstyper: taus og eksplisitt kunnskap og samspillet mellom disse. På mange måter kombinerer denne innfallsvinkelen det strukturelle og det prosessuelle perspektivet. Den tause kunnskapen refererer til erfaringsbasert kunnskap den enkelte har om hvordan arbeidsoppgaver og aktiviteter løses. I dagligtalen snakker vi ofte om taus kunnskap som "know how", å vite hvordan. Den tause kunnskapen er derfor tett koplet til praksis, den er gjerne kombinasjoner av erfaringer som vi setter sammen og bruker. Blir vi utfordret er det ofte vanskelig å artikulere eller skriftliggjøre den tause kunnskapen som er "nedfelt" i våre erfaringer. Den eksplisitte kunnskapen er mer artikulerbar, den er skriftliggjort i rutiner, spilleregler, prosedyrer, maler, rapporter etc.

Vi argumenterer her for at den tause og den eksplisitte kunnskapen henger nøye sammen (Polanyi 1966) og at det ofte er vanskelig å skille mellom dem, ei heller er det så interessant. Vi er ikke opptatt av at den tause kunnskapen må omformes til eksplisitt kunnskap slik Nonaka og Takeuchi mener. Vi vil hevde at det viktige er å anerkjenne at vi kan og vet mer enn vi kan uttrykke og formulere (jf. "We know more than we can tell", Polanyi 1958). For Husbanken kan dette lede til en påstand om at hvis Husbanken visste hva Husbanken vet, ville Husbanken vite mer. Imidlertid kan den tause kunnskapen få gode vilkår i trygge sosiale settinger. Von Krogh hevder at taus kunnskap *kan* deles i etablerte arbeidsgrupper, program- eller prosjektteam el.l. hvor det er trygghet og tillit. I såkalte "kunnskapens mikrosamfunn" er klimaet for å dele opplevelser, følelser og konkret praksis langt mer til stede, f.eks. som mellom lærling og svenn, mellom senioren og ferskingen (Von Krogh m. fl. 2000). Gjennom dette hovedprosjektet har vi dokumentert at Husbanken gjennom kommunesatsingen nettopp tilrettelegger for tillitsbygging og dialog gjennom ulike prosessuelle grep som læringsarenaer, læringsnettverk, programsamlinger og dialogkonferanser for å nevne noen verktøy. Vi vil hevde at mange Husbank-ansatte er preget av troen på at kunnskap og læring skjer best prosessuelt og sosialt.

Imidlertid kan temaet "kunnskapssyn" også nyanseres ytterligere. For eksempel kan man snakke om mer individuelt baserte læringsteorier (og kunnskapssyn), slik som *individuell konstruktivisme* hvor kunnskapsutvikling læring skjer gjennom individets kognitive prosesser, at kunnskapen konstrueres i den enkeltes hode. For ytterligere å utfylle bildet om kunnskapssyn er det også relevant å snakke om at kunnskap også kan være basert på følelser, teft og intuisjon, en kroppslig erfart kunnskap, jf. å øve opp et "blikk" for gjenkjennbare situasjoner hvor kunnskap blir implisitt i handlinger (Gotvassli 2015). Det kan argumenteres for at intuitivt basert kunnskap kan sees i lys av praksisbasert kunnskap hvor vanen eller erfaring nettopp utvikler "det oppøvde blikket". For ansatte som har lang ansiennitet og erfaring kan det være vanskelig å skille mellom intuisjon, teft og erfaring. Kunnskapen sitter i ryggmargen på et vis.

3.6 Å utvikle kunnskap om kunnskap og en verktøykasse

Vår anbefaling er at Husbanken som kunnskapsorganisasjon bør videreutvikle sin kunnskap om kunnskap og dermed med et kritisk blikk se på hva kunnskap er, og hvordan kunnskapsutvikling og læring kan skje, både internt og eksternt. Kap.3 er omfattende og ment som en inspirasjon til å bli enda mer interessert i kunnskap som kunnskap. Forhåpentligvis kan innholdet i dette kapittelet også vekke til diskusjon og refleksjon.

Gjennom vår datainnsamling og analyse trekker vi fram en rekke eksempler på både kunnskapstema (del 1) og hvilke tiltak for kunnskapsutvikling og læring Husbanken allerede har i bruk, samt vårt forslag om et fremtidig organisatorisk grep om dette (del 2). Selv om Husbanken har utviklet en del læringsverktøy som de bruker, er potensialet for mer systematikk, dialog og samarbeid på tvers av regionkontorer definitivt til stede per i dag. En verktøykasse med verktøy for å stimulere kunnskapsutvikling og læring er ingen oppskrift, den er en mulighet og kassen kan stadig suppleres med nye verktøy. Det viktige er at det finnes ulike verktøy for ulike

kontekster. Vi oppfatter det slik at Husbanken er enig i at man trenger et mangfold å velge i, men at det også er behov for noen felles beslutninger om hvilke verktøy som skal og kan anvendes. Det er viktig å unngå å bruke hammer på ethvert problem:

“If you have a hammer, all problems tend to look like nails”
Martin, 2002

Både bevissthet og refleksjon om ulike kunnskapssyn må bidra til mer enn teoretiske diskurser. Gjennom datainnsamlingen i dette oppdraget har vi drøftet både kunnskapens teoretiske aspekter og sett på kunnskapsutvikling i praksis. Vi har gjennomført workshoper, gjennomgått og analysert 57 program/ prosjekter/ tiltak og gjort seks casestudier. Datainnsamlingen og de ulike presentasjonene for ledersamlingen i Bergen 14.09.16 og for det nasjonale boligsosiale fagnettverket 28.09.16, samt ulike møter med prosjektgruppen og FoU-teamet, har overbevist oss om de ansatte nå ønsker å problematisere kunnskapsutvikling og læring i Husbanken, både på borte banen og hjemme. Vi opplever at vi har truffet godt med tematikken og opplever at region-kontorene er modne for slike diskusjoner.

Er det så mulig og er det viktig å definere kunnskap? Trenger vi en definisjon? Vi tror det kan være hensiktsmessig med en “working definition” både dette oppdraget og for Husbankens videre kunnskapsarbeid. Definisjonen er valgt med utgangspunkt i det sammensatte kunnskapssynet vi her trekker opp og som vi mener kan være nyttig når både ekstern og intern kunnskapsutvikling settes på dagsorden i Husbanken:

“Kunnskap er både tvetydig, dynamisk og kontekstavhengig”
Newell m. fl. 2009:14.

Vi kommer tilbake med detaljer om verktøykassens innhold i kap. 5.2 hvor vi ser nærmere på FoU-verktøy, prosessuelle verktøy, organisatoriske verktøy, strukturelle og digitale verktøy.

3.7 Den interne kunnskapsutviklingen eller organisasjonslæringen

Et gjennomgående tema i mange kunnskapsorganisasjoner er å få til gode systemer, vaner og praksiser for å dele kunnskap og lære internt, av kollegaer og sammen med kollegaer, like mye som det som utspiller seg i den eksterne dialogen. Organisatorisk læring eller organisasjonslæring er også et faglig sett sammensatt felt, med mange innganger og irrganger. Crossan m. flere (1999, 2011) opererer med fire premisser for at organisasjoner skal lære, “The 4I framework”:

1. Organisatorisk læring involverer møtet mellom ny læring og “gammel” lærdom – eksplorering av det nye kombinert med utnyttelse av det man kan fra før.
2. Organisatorisk læring skjer på mange nivåer: individuelt, gruppebasert og i hele organisasjonen. Dette er et multinivå-perspektiv som også kan inkludere eksterne.
3. Alle organisatoriske nivåer er påvirket av sosiale og psykologiske prosesser, de fire I-prosessene: “intuiting, interpreting, integrating and institutionalizing”.
4. Det kognitive påvirker handlinger og omvendt.

Slik vi ser det, er det viktig å adressere kunnskapsutvikling og læring internt *samtidig* som man jobber med kunnskapsutvikling eksternt. Det omtalte multinivå-perspektivet peker på hele organisasjonen, det vi her vil kalle den kollektive organisasjonslæringen. Det er prosessene som utspiller seg som er selve limet i kunnskapsutviklingen og den organisatoriske læringen. Det er først på organisasjonsnivået man kan snakke om integrering av kunnskap og institusjonaliseringen av kunnskap. Det er kanskje slik man kan forstå kollektiv læring i organisasjonen, når ny kunnskap virkelig setter spor, blir “embedded” og internalisert og endrer organisasjonens praksis. Sagt på en annen måte, man kan snakke om organisatorisk læring hvis

normer, rutiner, regler, samarbeids- og arbeidsformer er utfordret og endres. Multi-nivået indikerer også at både den enkelte ansatte, både ledere og medarbeidere, *sammen* må inngå i den organisatoriske læringen.

Det kan være vel verdt å lytte til Erlend Dehlin (NTNU) som på en tydelig måte snakker om den kollektive dimensjonen, om hvordan ledere og medarbeidere må gi hverandre både anerkjennelse og respekt samt verktøy for å bli "co-learners" for å sikre kunnskapsorganisasjoners utvikling:

"The stepping stones for knowledge managers are context sensitivity, recognition and respect in harmony with the use of appropriate tools and systems, clear expectations and possibilities for growth. Knowledge workers need collectivity to learn, and managers are co-learners in that same collective."

Erlend Dehlin (2016)

4. EN KUNNSKAPSOVERSIKT – KARTLEGGING, SYSTEMATISERING OG ANALYSE AV KUNNSKAP I POST 78-PROSJEKTER

4.1 Hvilken kunnskap har post 78-midlene generert?

Sentralt for oppdraget er å undersøke hvilken kunnskap Husbanken, kommuner og andre samarbeidspartnere og tilskuddsmottakere sitter igjen med, etter at prosjekter, programmer og tiltak er gjennomført med støtte fra boligsosialt kompetansetilskudd (post 78). I oppdraget har vi måttet ta en del valg underveis for å sikre at vi sitter igjen med en tilstrekkelig god oversikt. Den viktigste utfordringen har vært manglende felles og sammenlignbare struktur på og praksis knyttet til rapportering på bruk av tilskuddsmidler. Dette har gjort det vanskelig å sammenstille funn fra hele prosjektporteføljen.

For å skape et godt kunnskapsgrunnlag for prosjektet har vi laget en matrise som inneholder sentrale boligsosiale kunnskapstema. Matrisen ble utarbeidet i forprosjektet i samarbeid med prosjektgruppen i prosjektet og er dermed forankret ved Husbankens regionkontorer. Denne matrisen har vært en måte å systematisere datainnsamlingen og et verktøy for å analysere dataene underveis i prosjektperioden. Analyseverktøyet viser således hvilke kunnskapstema som det er jobbet mye med og hvilke som i mindre grad er representert. Vi argumenterer for at det er noen mønstre og gjennomgangstema som preger matrisen, mens andre er mindre fremtredende.

4.1.1 Hva kan vi ikke si noe om?

Det å skulle kartlegge hva slags kunnskap tilskuddsmottakere organisasjoner og enkeltpersoner har ervervet gjennom å bruke post 78-midlene, er en kompleks og krevende oppgave. Kunnskapens "natur" eller egenskaper er både knyttet til hvordan man forstår kunnskap (jf. kunnskapssyn) og hvordan man undersøker kunnskapsutvikling og læring. Ved å kartlegge gjennom dokumentstudier må det legges til grunn fortolkninger og analyser som gjør at vi ikke kan gi et komplett bilde av kunnskapsmangfoldet og særlig ikke av den læringen som antagelig har skjedd. Det vi kan si noe om er hvilke kunnskapstema som inngår. For å få ytterligere innsikt har vi i prosjektet supplert med kvalitative undersøkelsesmetoder, herunder dybdestudie i seks programmer, prosjekter og tiltak, ett i hver region. Her har vi i større grad undersøkt hvordan tilskuddsmottakere har jobbet med kunnskapsutvikling og læring, herunder hvilke verktøy de har benyttet og hvilken rolle de mener at Husbanken har hatt i dette kunnskapsarbeidet.

Videre er det ofte vanskelig å gripe og konkretisere den konkrete kunnskapen, som kan være uformell, kanskje bare en intuisjon eller «magefølelse», og som ofte er med bakgrunn i den fortolkning som den enkelte måtte ha. Vår forståelse av hva som er kunnskap og ikke er ulik, basert på en rekke faktorer, som nevnt i kapittel 3. Innenfor rammene av oppdraget har vi særlig måtte gå i dybden på noen utvalgte eksempler, for å undersøke hvordan og hvorfor kunnskapsutviklingen har funnet sted. Vi mener i disse eksemplene å se klare tegn til at mye av den kunnskapsutviklingen som har skjedd gjennom bruken av post 78-midler, kan karakteriseres som prosessrettet og praksisorientert kunnskapsutvikling, hvor selve dialogen og samspillet mellom Husbanken og kommunene, internt i kommunene og mellom kommuner har spilt en vesentlig rolle. De læringsprosessene som er stimulert gjennom samarbeidet og felles praksis kan vanskelig utvikles uten såpass tett samspill og dialog som har skjedd på ulike læringsarenaer, kunnskapingsmøter, samlinger etc. Mer om dette i kap. 5.

I prosjektet har vi med bakgrunn i begrensede ressurser i oppdraget måtte basere analysene på et lite utvalg av eksempler på bruk av post 78. Det betyr at prosjektet ikke kan generalisere for hele post 78-porteføljen, være seg program, prosjekt eller tiltak, eller for alle i Husbanken eller alle samarbeidspartnere.

4.2 Kunnskapsoversikt - en systematisering av sentrale kunnskapstemaer

Matrisen som ble utarbeidet i forprosjektet har fått tittelen «kunnskapsmatrise». Matrisens to akser oppsummerer kunnskapstema og mottakere av post 78-midler. Kunnskapstemaene har vært styrende for hvilke programmer, prosjekter og tiltak vi har studert nærmere og hvilke temaer vi har ledd etter i materialet.

Kunnskapsmatrisens formål er å systematisere hvilke kunnskapstema og -typer som post 78 har generert. Den gir økt forståelse for hvordan post 78-midlene er brukt innenfor det boligsosiale feltet, og synliggjør også hvilke kunnskapsrelaterte resultater som Husbanken, kommuner og andre mottakere sitter igjen med. På mange måter kan dette knyttes til hvilken læring som har skjedd, men da burde vi ha undersøkt mer om læringen har ført til endret atferd eller praksis.

Matrisen har vært sentral når vi har kartlagt programmer, prosjekter og tiltak i bredden. I samarbeid med prosjektgruppen har vi identifisert 57 eksempler som har inngått i analysen. Vi ønsket programmer, prosjekter og tiltak som viste bredden i temaer og/ eller mottakere av post 78-midler, som gjerne kunne være «typiske» i hvordan regionene jobbet med kunnskapsutvikling og læring i eksemplene. Vi ønsket også at eksemplene kunne vise til flere typer læringsverktøy. Vi utfordret dem også på å finne frem til eksempler hvor man ikke har lyktes så godt med kunnskapsutvikling og læring. Oppsummert betyr dette at deler av porteføljen vi har sett på i varierende grad har benyttet ulike læringsverktøy.

Følgende tabell oppsummerer de programmer, prosjekter og tiltak som ble kartlagt:

Tabell 4-1 Kartlagte program/ prosjekter/ tiltak

Region	Antall	Hvilke program/ prosjekter/ tiltak
Øst	10	1) Deling av Gobo med andre kommuner (2014-2015), Oslo kommune 2) Sluttrapport Boligsosialt utviklingsprogram (2015), Halden kommune 3) Innovasjon i boligetablering og tjenester, Rapport fra interkommunalt forprosjekt mellom 4 kommunene (2013) 4) Veileder for sosial innovasjon (2015), Oslo kommune 5) Sluttrapport Boligsosialt utviklingsprogram (2015), Lørenskog kommune 6) Sluttrapport Boligsosialt utviklingsprogram (2015), Oslo kommune: Bydel Alna, Bydel Grorud, Bydel Stovner, Bydel Bjerke, Bydel Sagene, Velferdsetaten 7) Sluttrapport, Boligsosialt utviklingsprogram (2016), Ringsaker kommune 8) Sluttrapport Boligsosialt utviklingsprogram (2015), Lillehammer kommune 9) Utredning/Sluttrapport: Felles boligpolitikk i Nord-Gudbrandsdal (2014), Østlandsforskning. 10) Utvikling av helhetlig konsept for boligsosiale tjenester (2014), Asker kommune
Vest	10	1) Fra leie til eie (2011-2013) Bergen kommune 2) Housing first (2012-2016) Helse Vest 3) Rom for alle (2012) Kriminalomsorgen Vest 4) På grensen (Utviklingsprosjektet bosetting og integrering av unge - enslige flyktninger - Hordaland Røde) (2015), Røde Kors 5) Analyse av boligsituasjonen (2015) Bergen kommune 6) DUE - Tett oppfølging i egen bolig, inkl. utvikling av metodehefte (2008-2009) Bergen kommune 7) Boligsosial utdanning, (2013-2014) Høgskolen i Bergen 8) Boligbehov i Karmøy og Haugesund (2011-2012), Karmøy kommune 9) Boligsosialt velferdsprogram (2015) Sandnes kommune 10) Kartleggingsverktøy (2013) Haugesund kommune
Sør	10	1) Boligplan (2015) Larvik kommune, 2) Leie til eie. (2011-2014) Drammen kommune. 3) Leie til eie. (2012-2015) Skien kommune 4) Blakstadmodellen. (2011-2013) Tømmer-elever bygger kommunale passivhus for vanskeligstilte. 5) Fri - Drammen. (2006-2009) Kirkens Bymisjon 6) Fri Ung. (2009-2011) Kirkens Bymisjon 7) God start - på vei til egen bolig. (2014) Nøtterøy kommune. 8) Housing First (2013-2015) Mandal kommune. 9) Bo-team. (2012) Kirkens Bymisjon Tønsberg 10) Boligsosial utdanning. (2009) Folkeuniversitetet Sørlandet.

Midt	10	1) 22B Bolig (2014), Trondheim 2) Barnefamilie-prosjektene (2009-2013) Kristiansund, Stabile og gode boliger for barnefamilier (2012-2014) Stjørdal 3) På egne ben (2013-2016) Levanger 4) «Boligsosial programpakke» - Dokumentasjon fra grepet Region Midt tok rundt kompetansetilskudd og programarbeid i 2014 5) «Selvstendig boligkarriere for flyktninger» (2011-2012), kommunene Trondheim, Steinkjer, Stjørdal, Volda, Ørsta 6) Etablering av videreutdanningstilbud i boligsosialt arbeid ved NTNU (2015-2016). 7) Masterstipendet før det ble samordnet i Husbanken (fra 2015). Åshild Leirset – «Bolig og sosial ulikhet i helse» 8) Housing first, Trondheim kommune (2012) og Baldurfilm (2014) «9) God og effektiv bosetting av flyktninger» (2014), 17 deltakerkommuner 10) Å koordinere det fragmenterte (2014), Møreforskning
Hammerfest	5	1) Liten by, store utfordringer (2014-2015), Hammerfest kommune 2) Ny organisering og drift av boligforvaltningsenhet (2014), Hammerfest kommune 3) Boligpolitisk handlingsplan, <i>Nok og riktige boliger, på rett sted 2015-2018</i> (2013-2014), Tromsø kommune 4) Leie til eie (2013-2015), Tromsø kommune 5) Forprosjekt om velferdsteknologi (2013), Tromsø kommune
Bodø	6	1) Boligsosial utviklingsarena Foyer-Bodø (2014-2015), Bodø kommune 2) Fagdag: Samhandling om psykisk helse - et lovverk i utakt (2015), Rana kommune 3) Boligpolitisk handlingsplan 2014-2024 (2013-2014), Hamarøy kommune 4) Veileder til boligpolitisk handlingsplan (2013-2014), Hamarøy kommune 5) Fokus-kommuner – helhetlig boligpolitikk, ni kommuner i Nordland og Sør-Troms: Lenvik, Vefs, Vågan, Sortland, Vestvågøy, Fauske, Alstadhaug, Brønnøy og Hadsel (2012-2014)
Nasjonal pott	6	1) Leieboerforeningen (2015-2016), Kommunesider rettet mot bosetting av flyktninger og vanskeligstilte 2) Leieboerforeningen (2015), Økt botrygghet for leieboere og en sunnere økonomisk forretning for utleier 3) Kirkens Bymisjon, (2015) ByBo, Boligsosialt arbeid 4) Masterstipend, (2015) Erlend Hanssen Sjøvik, «Sosial boligbygging og planleggerens rolle: en case studie». 5) Ungdom i svevet, nasjonal satsing 2011 – 2015 6) Utvikling av en effektiv leiesektor i Norge – utforske temaer og identifisere forskning- og politikkområder, (2016) University of St. Andrews
Sum	57	

Slik tabell 4-1 viser har vi kartlagt mellom 5 og 10 programmer, prosjekter og tiltak per kontor. Vi vil også understreke at de 57 eksemplene kun tilsvarer en liten del av den totale porteføljen under post 78. I løpet av perioden 2010-2015 har 730 programmer, prosjekter og tiltak fått vedtak om tilskuddsmidler. Vårt utvalg på 57 tilsvarer kun i underkant av 8% av samtlige. Det kan med andre ord ikke synliggjøre på langt nær alt som post 78-midlene har generert, men gir likevel en viss indikasjon. Rent metodisk skulle vi gjerne hatt et bredere utvalg og større omfang av data i datainnsamlingen, men det var ikke verken tidsressurser eller økonomiske ressurser til ytterligere studier. Vi vurderte underveis å supplere med en spørreundersøkelse, men droppet det også av ressursmessige begrensninger.

Som nevnt har vi bedt prosjektgruppen finne programmer, prosjekter og tiltak som representerer bredden innenfor post 78-midlene. I analysene har vi først og fremst kartlagt kunnskapstemaene som er representert. Dette er gjort i form av en dokumentgjennomgang av prosjektrapporter fra post 78-tilskuddet og annen skriftliggjort dokumentasjon.

Analysen av kunnskapstemaene ble oppsummert i kunnskapsmatrisen utviklet i forprosjektet. Figur 4-1 oppsummerer kunnskapstema ved de 57 kartlagte eksemplene.

Figur 4-1 Kunnskapsmatrisen inkludert oppsummering av alle kartlagte eksempler

		Oppsummering av alle kartlagte eksempler							Grønn = Nasjonal pott
Kunnskapstema i prosjektene	Utvikling og innovasjon	XXXXX XXXXX XXXXX XXXX XXXXXXXX XXXXXXXX XXXXXXXXXXXX							Blå = Bodø
	Kompetanseheving	XXXXX XXXXX XXXXX XXXXX XXXX XXXX XXXXXXXX							Rød = Hammerfest
	Brukermedvirkning	XX X XXXXX XXXX X XXXX							Orange = Midt
	Etablering av nettverk, læringsarenaer, møteplasser	X XX X XX							Lilla = Sør
	Virkemiddelbruk (dvs. de boligsosiale økonomiske virkemidlene for å fremme bosetting):	X X XXX XXX X XXX							Brun = Vest
	Planlegging og organisering	Samarbeid og samhandling	Bolig og bomiljø					Lys blå = Øst	
Mottakere av post 78-midler	Planlegging og strategi	Kommunal organisering og samhandling	Samarbeid med og/eller mellom offentlig, privat og frivillig sektor	Fremskaffelse og forvaltning av boliger	Tildeling og bosetting	Bomiljøarbeid, områdeløft, nærmiljø	Brukerrelaterte metoder (oppfølging)		
Programsatsing (kommuner)	X XX X X XXXXXXXX	X XX XX XXXXXX	XXX X XXX	X XXXX XXX X XXX	X XXX X X XXX	X X	X XXX XXX XX		
Andre kommuneprosjekter	X XXXXX X XX XXXX	XX XXXX XX XXX	XX XX X	XXX X X	X X X XX	X	X XX		
Fag- og interesse-organisasjoner	XX	X X	XX XXXX X	XXX XX	XX X XXX X	X X	X X XXXX		
Bruker-organisasjoner	X								
UH-sektoren (inkl. instituttsektoren)	X X XX	XX X X	X XX	X X XX	X	XX	X		
Private bedrifter	X	X	X	X	X		X		
Masterstipend	X				X	X			
Statlige velferdsaktører			XX		XX	X	XX		
Enkelpersoner									
Andre?				X			X		

Kilde: 57 prosjektrapporter ifm. post 78-tilskudd. Et prosjekt kan omhandle flere temaer, men kun én mottaker.

* Se vedlegg 1 for nærmere beskrivelse av kunnskapstemaene og mottakere i matrisen og hvordan de er definert.

Matrisen viser at post 78-tilskuddet har bidratt til kunnskapsutvikling innen en rekke boligsosiale områder. En stor andel av de kartlagte programmer, prosjekter og tiltak har handlet om planlegging og strategi, organisering og samhandling, samarbeid, fremskaffelse, forvaltning, tildeling og bosetting. Vi ser derimot at det i noe mindre grad har vært programmer, prosjekter og tiltak som har omhandlet bomiljøarbeid, områdeløft, nærmiljø og brukerrelaterte metoder (oppfølging).

Videre viser matrisen oss at det i størst grad er kommuner som er mottakere av tilskuddsmidlene, herunder en rekke programsatsingskommuner. Flere fag- og interesseorganisasjoner er også representert og her har det særlig vært temaer om fremskaffelse av boliger og bosetting, samt brukerrelaterte metoder som har vært sentralt.

Funnene knyttet til temaer og mottakere som matrisen viser, tross et lite utvalg av programmer, prosjekter og tiltak, stemmer godt overens med en innledende systematisering vi gjorde i forprosjektet over alle vedtak innen post 78 fra 2008 til 2015. Her var det i stor grad temaer som planlegging, organisering og boligfremskaffelse som var fremtredende, samt at det var en stor andel kommuner som var mottakere. I tillegg viste kartleggingen i forprosjektet at mastergradsstudenter, Lieboerforeningen, KBL, Kriminalomsorgen, Kirkens bymisjon, Fylkesmannen, diverse forskningsmiljø og høyskoler i stor grad var representert blant øvrige mottakere av post 78-midlene.

En stor andel av programmene, prosjektene og tiltakene blir sett på som "utvikling og innovasjon". Som nevnt tidligere er særlig «innovasjonsbegrepet» ikke godt nok definert fra

Husbankens side og vi har av den grunn forholdt oss relativt åpne i tilnærmingen. Våre inntrykk er likevel at de aller fleste program, prosjekter og tiltak som inngår i denne kategorien først og fremst er utviklingsprosjekter, heller enn innovasjon. Videre er en rekke programmer, prosjekter og tiltak også definert som kompetanseheving. Selv om det ikke er en overvekt av programmer, prosjekter og tiltak som har handlet om brukerrelaterte metoder er likevel omtrent en av tre programmer, prosjekter og tiltak benyttet brukerinvolvering uten at vi vet i hvilket omfang det har skjedd og hvordan.

Vi er også noe overrasket over at såpass få er kategorisert under "nettverk og læringsarenaer" all den tid dette er virkemidler som Husbanken kommuniserer at de har lagt stor vekt i kommunesamarbeidet, særlig i programsatsingen. Det er også verdt å merke seg at annen virkemiddelbruk skårer relativt lavt i og med at Husbanken i mange sammenhenger er opptatt av hvor viktig det er å kunne kombinere virkemidler for å forsterke satsinger. Dette funnet viser muligens at slike kombinasjoner av virkemidler i praksis er vanskelig å realisere?

Denne delen av kunnskapsmatrisen, altså de fem temaene som er overordnet alle de definerte kunnskapstemaene, jfr. figur 4-1, representerer mest usikkerhet og vaghet i vår analyse. Grunnen til det er at begrepene handler mer om resultater som ønskes oppnådd enn kunnskapstema. Vi vil argumentere for at spørsmålet om et prosjekt/ tiltak/ program har skapt "utvikling og innovasjon", "kompetanseheving", "brukermedvirkning", "etablerte nettverk" eller "virkemiddelbruk" ikke kan undersøkes godt nok gjennom de dokumentene vi har fått tilgjengeliggjort. Selv om det rapporteres på disse temaene, synliggjør ikke det de faktiske resultatene. Vi ønsker derfor ikke at denne delen av matrisen skal få for mye plass i konklusjoner for oppdraget.

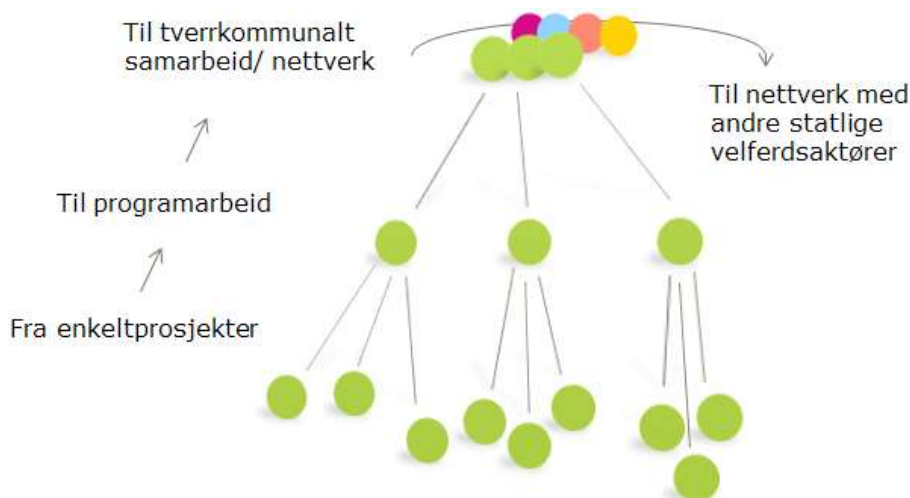
4.3 Kommunesatsingen: en innovasjon i bruken av post 78-midlene?

I løpet av forprosjektet i 2015 ble vi enige med prosjektgruppen om å sette et skille i 2009-2010 med hensyn til hvilke programmer, prosjekter og tiltak vi ønsket å ta med i kartleggingen. Argumentet var at det rundt denne tiden startet mer forpliktende, helhetlige, gjensidige og langsiktige samarbeidsavtaler med kommunene. I perioden 2010-2016 har dette skjedd i form av "kommunesatsingen" som i stor grad kan karakteriseres som programsatsinger med ulike kjennetegn og navn; boligsosiale utviklingsprogram, boligsosialt velferdsprogram partnerskapskommuner eller fokuskommuner.

Med bakgrunn i vår analyse mener vi å kunne trekke frem kommunesatsingen i perioden 2009-2016 som en prosessrettet innovasjon i bruken av post 78-midlene. Dette innovasjonsperspektivet synes å bli tatt videre i Kommuneprogrammet hvor man også har utvidet nettverkene med statlige velferdsaktører.

Innhold og metode i programarbeidet har også variert, men det som er felles er at samarbeidet er mer helhetlig og omhandler mer enn kun et enkeltprosjekt i kommunene, at samarbeidet er langvarig, tettere og gjensidig forpliktende og at kunnskaps- og læringsdimensjonen er langt mer fremtredende. Vi mener å se tendenser til at utviklingen nå fortsetter til å i større grad handle om nettverksorganisering hvor flere kommuner samarbeider om prosjekter, hvor også andre statlige velferdsaktører inngår og mer helhetlige tilnærminger til det boligsosiale feltet får utslag som at det boligsosiale integreres i det boligpolitiske. I denne nettverksorganiseringen har Husbanken gjerne en koordinerende rolle. Se figur 4-2 for illustrasjon av den identifiserte utviklingen.

Figur 4-2 Fra enkeltprosjekter til kommunesatsing til nettverksorganisering



4.4 Kunnskapsutvikling hos mottakere

For å skape et rikere tilfang av data, og en grundigere forståelse har vi gjennomført seks casestudier, med én case per regionkontor hvor det er gjort to til fire intervjuer per case. Eksempelene er valgt i samarbeid med prosjektgruppen.

Casene har gitt anledning til å gå mer i dybden på tilskuddsmottakernes vurdering av hvordan post-78-tilskuddet har bidratt til kunnskapsutvikling og læring, samt hvordan de vurderer samarbeidet med Husbanken i de programmer, prosjekter og tiltak som har fått støtte. Følgende caser er analysert:

Tabell 4-2 Oversikt over de seks valgte casestudiene

Prosjektnavn	Regionkontor	Omfang:
Boligpolitisk handlingsplan Tromsø Kommune 2015-2019 – Nok og riktige boliger, på rett sted	Region Nord - Hammerfest	750 000 kr (2014) som utgjorde 50 % av prosjektets budsjett
Boligsosial utviklingsarena - Foyer-prosjektet, Bodø kommune	Region Nord - Bodø	700 000 kr (2014), 845 000 kr (2015), og 230 000 kr til formidlingskonferanse (2017)
Nasjonalt læringsprosjekt i Midt-Norge- Bedre bo og leveforhold for vanskeligstilte barnefamilier	Region Midt-Norge	Region Midt-Norge har ikke bevilget egne midler til drift av nettverket, men 5 av 6 kommuner som deltar er programkommuner og benytter omsøkte midler over post 78 bl.a.
Fra leie til eie, Bergen kommune	Region Vest	400 000 kr (2011), 700 000 kr (2012), 200 000 kr (2013). Kommunen har for øvrig mottatt tilskudd til programdeltakelse som også kan anvendes til å delta i nettverket.

Boligsosialt utviklingsprogram, Asker kommune	Region Øst	740 000 kr (2015), 1 800 000 kr (2014), 1 400 000 kr (2013) og 2 440 000 kr (2012) Kommunen har også fått kr 1 500 000,- til prosjektet «Utvikling av helhetlig konsept for boligsosiale tjenester» (2015-2017).
Housing first, Mandal kommune	Region Sør	150 000 kr (2015) som utgjør 4% av årlig lønnskostnad i prosjektet (kommunen har også fått tilskudd av Helsedirektoratet og NAV) Prosjektet har pågått i perioden 2014-2016. Kommunen har for øvrig mottatt tilskudd til programdeltakelse

I det følgende gis en kortversjon av casestudiene:

- Tromsø kommune - Boligpolitisk handlingsplan 2015-2019:** Det er det helhetlige planperspektivet på boligpolitikk, hvor det boligsosiale er inkludert i planleggingen, som er hovedessensen i dette prosjektet. Samtidig har Tromsø kommune drevet betydelig formidling av planmodellen til andre kommuner, og de ønsker nå også å delta på nasjonale Husbankinitierte arenaer for å dele sine erfaringer. Husbanken har vært en avgjørende støttespiller og dialogpartner underveis i arbeidet ifølge Tromsø kommune og formidling til andre kommuner har vært en forventning fra Husbanken. Tromsø kommune hevder at post 78-midler fra Husbanken har bidratt sterkt til at det boligsosiale er blitt en integrert del av boligpolitikken. Et annet viktig initiativ er at aktører i boligbransjen har engasjert seg og deltatt aktivt i prosessen rundt planarbeidet. Dette fremkommer som kommunens eget initiativ. Tromsø kommune gir positive tilbakemeldinger på Husbanken engasjement og aktive deltakerrolle som kompetansebank og støttespiller i dette prosjektet.
- Bodø kommune - Foyer-prosjektet:** Foyer-prosjektet dreier seg om boligfremskaffelse og utvikling av et helhetlig oppfølgingstilbud for vanskeligstilt ungdom. Prosjektet innebærer innovativ metodeutvikling, det første i sitt slag i Norge. Som en av informantene sa: "*Mange snakker om Foyer-konseptet, men vi har også gjort det. Vi har tråkket opp en sti. Vi har knekt en kode*". Konseptet er adaptert fra Skottland (Aberdeen) og er tilpasset Bodø kommunes utfordringer og behov. Metoden har høy grad av delingspotensial til andre kommuner og andre regioner. Husbankens støtte har spilt en avgjørende rolle og har vært en utløsende faktor for realiseringen av Foyer Bodø, i følge kommunen. Det utformes en metodehåndbok (november 2016) og kommunen arrangerer en internasjonal Foyer-konferanse våren 2017, med Husbanken som støttespiller. Husbankens rolle gjennom hele prosjektperiode omtales som avgjørende, både økonomisk og kompetansemessig, og samarbeidet verdsettes høyt. Bodø kommune, sammen med Husbanken, er opptatt av å spre konseptet og dele erfaringer med andre interesserte kommuner. I denne casen understrekes metodeutvikling og utforming av en veileder med tanke på deling med andre aktører. Her har både Husbanken og kommunen vært opptatt av erfaringsdeling og mulig læring for kommuner og andre aktører.
- Region Midt-Norge - Det nasjonale læringsprosjektet.** Dette er et annerledes prosjekt som er en oppfølging av Bolig for velferd-strategien og et eksempel på en mulig ny trend hvor det satses på nettverk mellom statlige aktører og kommuner, en form for inter-organisatorisk erfaringsdeling og læring knyttet til ulike velferdspolitiske utfordringer. Her dreier det seg om et læringsprosjekt, også kalt "Læringsnettverk for erfaringsdeling og

læring”, hvor tema er bedre bo- og leveforhold for vanskeligstilte barnefamilier. Nettverksdeltakere er kommunene Stjørdal, Verdal, Namsos, Malvik, Trondheim og Kristiansund, IMDi Midt-Norge, BUF-etat, Fylkesmannen i Møre- og Romsdal, Sør- og i Nord-Trøndelag, NAV i Sør- og Nord-Trøndelag fylke og Kompetansesenter Rus Midt Norge (Korus). To av kommunene, Kristiansund og Stjørdal, har lang erfaring med metodeutvikling på dette fagfeltet og har rollen som læringsagenter overfor de andre kommunene. Nettverket er en av fire tilsvarende tiltak i Husbanken, et systematisk grep hvor nettverket møtes jevnlig med ambisjon om læring fra praksisfeltet. Region Midt-Norge har koordineringsansvaret og NTNU Samfunnsforskning har er et følgeevalueringsoppdrag for å dokumentere og utvikle kunnskap om nettverksformen. Gjennom dette prosjektet kombinerer Husbanken FoU-kunnskap og følgeforskning med erfaringsbasert kunnskapsdeling med kommunene og andre aktører som deltar i nettverket. Nettverk som arena for kunnskapsdeling og læring er et bevisst valg og kan ses som organisatorisk verktøy for å tilrettelegge for kunnskapsdeling og læring. Det er noe tidlig å snakke om resultater, men tilbakemeldingene fra kommunene er positive. Som en av informantene sier: det er viktig at Husbanken undersøker kunnskap og praksis som finnes på “gølv”.

- **Fra leie til eie, Bergen kommune.** Innføringen av «fra leie til eie» har gitt konkrete resultater i at beboere i kommunale boliger har blitt identifisert og veiledet til å kjøpe egen, eid bolig. I tillegg til at satsingen har medført økt sirkulasjon i de kommunale boligene, har prosjektet også gjort at tilskuddsforvalterene i kommunen har kommet tettere på målgruppene og blitt kjent særlig med flyktninger i kommunen. Dette har gitt økt kunnskap om muligheter og barrierer hos målgruppen for kjøp av egen bolig. De involverte i kommunen fremhever at det særlig er den erfaringsbaserte kunnskapen som har gjort dette til et godt prosjekt. De kom raskt i gang med prosjektet, og i tillegg hentet erfaringer fra Trondheim kommune tidlig i implementeringsfasen i prosjektet. Også Husbankens hjemmesider er benyttet av prosjektmedlemmene for å lese seg opp på erfaringer andre steder og aktuelle rapporter. I forkant og i løpet av prosjektet har Bergen kommune hatt møte med kontaktperson i Husbanken hvor de har drøftet gjennomføring, muligheter og barrierer. For å spre kunnskap om muligheter for å kjøpe egen bolig, har kommunen også hatt artikkel om dette i Beboerbladet – dette er et blad som kommer tre ganger i året og distribueres til alle kommunens beboere.
- **Boligsosialt utviklingsprogram, Asker kommune.** Asker er en av flere kommuner som har deltatt i et boligsosialt utviklingsprogram. Gjennom midler fra post 78 har kommunen fått prøve ut nye arbeidsmåter og metoder, f.eks. en metode for å arbeide med ambulante tjenester, frivillige, pilotprosjektet “fremtidens boligkontor” og det nasjonale læringsprosjektet «velferdsrabatten». Asker har også vært læringsagent for andre kommuner. Samtidig har Asker bidratt inn i den digitale veiviseren og de har bidratt i utviklingen av nasjonale styringsindikatorer på det boligsosiale feltet. En rekke av de prosjektene som kommunen har igangsatt er i dag overført i ordinær drift. Kommunen har også et uttalt mål om at det skal være lov å feile, med det formål å utvikle kommunesektoren og tørre nye ting. Kommunen oppgir at man gjennom programmet har oppnådd en mer helhetlig og langsiktig tilnærming til det boligsosiale feltet. Man arbeider i dag mer tverrfaglig sammenlignet med tiden før programdeltagelsen. Det har blant annet blitt etablert flere arenaer for samarbeid og erfaringsutveksling på tvers. Det boligsosiale feltet er i dag bredt forankret i planverket, tjenestene og kommunens ledelse. Programmet har også bidratt til systematisering av rutiner og arbeidsmetoder. Det sies også å ha ført til at kommunen arbeider mer forebyggende sammenlignet med tidligere.
- **Housing first, Mandal kommune.** I Housing first ligger en ideologi om å involvere brukerne i hvor og hvordan de vil bo og hvilke tjenester de skal motta, og kommunen har lagt seg tett

opp til Sam Tsemberis «Pathways to housing»⁶. Gjennom prosjektet har Mandal kommune lyktes med å bosette målgruppen vanskeligstilte i ordinære bomiljøer, en målgruppe som de i forkant av prosjektet hadde store utfordringer med. Prosjektet har medført store endringer i de ansattes holdninger, om hvordan de møter og jobber sammen med personer med rus- og psykiatriutfordringer. Husbanken har jobbet tett med kommunesektoren for å implementere en slik metode. Særlig har den nasjonale konferansen i Bergen 2015, i samarbeid med Helsedirektoratet og Arbeids- og velferdsdirektoratet, hatt betydning for kommunenes engasjement for metoden. Gjennom et eget NAPHA-nettverk om Housing first⁷ har kommunen også fått delta i kompetanseutveksling hvor Mandal og andre kommuner har delt og drøftet erfaringer med den samme typen prosjekt. Nettverket har vært viktig for å få mer tyngde bak argumenter i implementering og gjennomføring av Housing first-prosjektet i Mandal kommune.

Casestudiene viser at Husbanken har vært og er en viktig dialogpartner overfor kommunene når det gjelder å sette i gang nye initiativ. De valgte casene nevner bl.a. særlig tre sentrale metoder som har vært fremtredende i flere regioner: Housing first, "fra leie til eie" og ulike sider ved programarbeidet. Det samme gjelder fra kommunesektoren til Husbanken: de avdelinger og seksjoner som har hatt tett kontakt med kommunene på dette feltet, har også styrket sin kunnskap om kommunenes behov, utfordringer og praksis. Husbanken har dessuten fått tilgang på mange gode eksempler.

I forbindelse med kommunesatsingen har en rekke kommuner fått 78-midlene til finansiering av programlederrollen for å gi støtte til internt samarbeid og koordinering på tvers av sektorer og etater. Vårt inntrykk er at dette har man ikke ønsket å snakke så høyt om i Husbanken fordi det kan tolkes som finansiering av ordinær drift, jf. forskrift om post 78 som sier til at tilskuddet ikke skal gis til å "løse kommunale oppgaver som er pålagt ved lov". Gjennom tidligere sluttanalyser for programkommuner i region Øst har det fremkommet for oss at endel kommuner innledningsvis så på programsatsingen og kompetansetilskuddet som en mulighet til å styrke administrasjonen med en ekstra ressurs. Utviklingen i løpet av programperioden, blant annet gjennom tett samarbeid med Husbanken og på tvers av kommuner, har på en måte tvunget frem et fornyet syn på muligheter en slik programlederrolle gir. Det fremkommer som tydelig at de kommunene som har rekruttert en programleder internt i administrasjonen har kommet raskere i gang i programsatsingen og fått til bedre resultater, sammenlignet med de som har supplert med en ressurs utenfra.

En nøkkelfaktor for den betydningen slik programlederrolle har fått, skyldes nok Husbankens tette relasjon og dialog med programeier (rådmann) i kommunens administrasjon. Gjennom halvårlige statusmøter bidrar Husbanken til at kommunene er bevisst lokale behov og muligheter innenfor programarbeidet. Videre fremheves nettverk mellom programlederne, på tvers av kommunene, som viktige arenaer for kunnskapsutvikling og erfaringsdeling.

Informanter i kommunesektoren forteller at gjennom post 78 og frigjøring av hele eller delte stillinger til strategisk utvikling av det boligsosiale feltet, har kommunene prøvd ut nye fremgangsmåter og arbeidsformer som de ikke ville gjort uten midlene, eller de har satt i gang forsøksprosjekter langt tidligere enn de ellers ville gjort. Slik sett kan post 78 ha hatt en katalysatorrolle. Vi mener å se at denne type tildelinger av post 78 har vært (særs) viktig for å skape utvikling i fagfeltet og også til dels innovasjon.

Det synes å være usikkerhet knyttet til bortfall av post 78-midlene i kommunesektoren og hvilke konsekvenser det vil gi. Det er mange som antar at disse midlene vil «forsvinne» i den ordinære

⁶ Les mer på: <http://www.pathwayshousingfirst.org>

⁷ NAPHA er et nasjonalt kompetansesenter for psykisk helsearbeid for voksne i kommunene. Om Housing first-nettverket, se: <https://napha.no/content/13934/Housing-First>

driften i kommunen. Dette vil igjen kunne gjøre det vanskeligere å jobbe med mer spesifikke og målrettede innsatser på det boligsosiale fagfeltet. Når det gjelder Husbankens arbeid med kunnskapsutvikling og læring, bør det i ekstern sammenheng knyttes til alle virkemidler og drøftes nærmere med de andre velferdsaktørene man samarbeider med i realiseringen av Bolig for velferd.

Når vi ser prosjektporteføljen på tvers av regionene, ser vi at det har vært gjennomført mange programmer, prosjekter og tiltak som likner hverandre i innhold. På tross av at flere kontorene omtaler seg som "annerledeskontor" så jobber kommunene i de ulike regionene med en rekke av de samme temaene. Blant annet har prosjekter som "Fra leie til eie" og "Housing first" blitt gjennomført i flere regioner de siste årene. Videre ser vi at mange kommuner benytter kompetansetilskuddet i utvikling av lokale handlingsplaner, tidligere primært innen det boligsosiale feltet, men i økende grad mer helhetlige boligplaner som inkluderer lokal planstrategi også for det ordinære boligmarkedet.

Også i programarbeidet ser det ut til at flere regionkontor til dels konkurrerer om hvem som faktisk var først ute med å benytte program-metoden som organiseringsmåte og arbeidsform, og hvilken form og innhold som egner seg best. Som nevnt er det også utarbeidet lokale navn på det langsiktige samarbeidet med kommunene: boligsosialt utviklingsprogram, boligsosialt velferdsprogram, partnerskapskommuner og fokuskommuner. Det kan betraktes som suboptimalt for Husbanken som organisasjon å ikke utvikle en mer felles programmetodikk og - praksis. Et motsatt argument er at ulike tilnærminger er kontekstavhengig og fleksibelt og at program-metoden kan virke for snever. Det er etter hvert utviklet en viss delingspraksis på tvers av regionkontor, men det synes fortsatt å være ulike "programlogikker" ved regionkontorene. Gitt at det hadde eksistert flere delingsarenaer på tvers av kontorene, kunne man muligens ha tatt et langt mer felles grep og lært av hverandre på et tidlig tidspunkt, eller utformet programsatsingen sammen. Dette har man gjort i den nye programsatsingen i langt større grad, noe som lover bra for Kommuneprogrammet som et felles initiativ som én Husbank.

En hovedårsak til at regionkontorene opererer noe frakoblet fra hverandre er at bruken av post 78-midlene ikke har vært koordinert godt nok eller gjenstand for felles styring og rapportering i Husbanken. Sammenlignet med andre poster (f.eks. post 21 til FoU) har ikke post 78 vært særlig forankret i strategikontoret hverken med tanke på resultater eller hvordan midlene burde brukes. Med unntak av at det har vært prioriterte tema i KMDs årlige tildelingsbrev til Husbankens bruk av post 78-midler, har regionkontorene stått relativt fritt til hvordan de har bevilget midler, hvordan de følger opp tilskuddsmottakere, samt hvordan de jobber for å initiere og å skape nye programmer, prosjekter og tiltak.

Vi mener å se at praksisen knyttet til kunnskapsutvikling og deling ved hvert regionkontor har til dels har vært personavhengig eller knyttet til enkelte team (f.eks. programteam, kommuneteam) og at den interne kunnskapsdelingen, både per kontor og på tvers, ikke er utnyttet godt nok. Dette var bl.a. et tema på de regionale workshopene i vår datainnsamling hvor vi også identifiserte hemmende og fremmende faktorer for kunnskapsdeling, jf. kapittel 5.5. En slik avhengighet til enkeltpersoner eller team, kan betraktes som en begrensning for den organisatoriske læringen i Husbanken samlet sett.

Programarbeidet har generelt sett ført med seg relasjonsbygging og partnerskap mellom Husbanken og et utvalg kommuner, som også har utviklet seg over tid. Ved et regionkontor ble det fremhevet at de ansatte hadde fått beskjed fra ledelsen om ikke å jobbe så tett opp mot kommunene med prosjektene, mens det ved et annet regionkontor i stor grad ble vektlagt at de ansatte hyppig skulle være ute i kommunene. Dette kan ha betydning for hvordan Husbanken fremover vil velge å videreutvikle av relasjonene til kommunene som den viktigste samarbeidspartneren.

4.5 Analyse av kunnskapsmatrisen

I det følgende oppsummeres vår analyse av hva Husbanken har jobbet med av kunnskapstemaer innenfor post 78. I analysen vektlegger vi å synliggjøre utviklingspotensialet på det boligsosiale feltet, særlig knyttet til hvilke tema som bør følges i det videre. De ulike underoverskriftene indikerer ulike analysetema som vi vil løfte fram:

Kommunesatsingen gjør en forskjell

Når det gjelder hvilken betydning Husbanken har hatt for utviklingen på det boligsosiale feltet frem til nå, mener vi å se at særlig kommunesatsingen de siste 5-6 årene har bidratt positivt til å sette kunnskapsutvikling og læring mer i fokus og at dette har vært nyttig for både kommunene og Husbanken selv. Det betyr likevel at Husbanken fortsatt har utfordringer med å jobbe mer felles og på en systematisk måte. Fafo (2014) så ikke spesielt på kunnskaps- og læringsdimensjonen, men fremhever i evalueringen at "Det har skjedd en klar bedring når det gjelder kompetanse i kommunene" og at "Husbankens kommunesatsing har vært avgjørende for den utviklingen vi finner i satsingskommunene". Fafo konkluderte den gang med at programsatsingen har bidratt til økt boligsosialt fokus i de kommunene som har deltatt, og at programsatsingen har vært avgjørende for denne endringen. Samtidig viste de i rapporten til flere forbedringspunkter, blant annet knyttet til økt vektlegging av brukerinvolvering.

Særlig Husbankens målrettede innsats mot kommunens administrative ledelse, bl.a. med partnerskaps- og samarbeidsavtaler, for å sikre forankring, fremheves som viktig for at satsingskommunene har prioritert det boligsosiale området. Vi har også forstått det slik at noen regionkontor i disse avtalene også har inkludert at kommunene skal bidra med og ta del i kunnskapsdeling og læring, sammen med andre kommuner og i dialogen med Husbanken. I tillegg trekkes det frem at Husbankens valg om å prioritere satsingskommunene gjennom post 78-midlene, har vært et godt valg. Fafo viser til at "Det å dreie Husbankens ressurser – både faglig og økonomisk – til kommuner med størst utfordringer, gir en mer målrettet bruk av samfunnets ressurser". Videre understreker de at man ikke kan se "bort fra at bruk av satsingskommuner som «læringsagenter» og forbilder overfor de mindre kommunene vil gi større resultater i kommune-Norge, enn om Husbanken hadde fortsatt å spre ressursene «tynt utover»" (Fafo, 2014).

Våre funn er med på å styrke disse konklusjonene. Blant annet ser vi fra flere kommuner at sentrale nøkkelpersoner på det boligsosiale området i kommunens administrasjon har blitt innlemmet på strategisk nivå i kommunen, f.eks. i rådmannens stab, noe som det etter alt å dømme har vært svært få tilfeller av før 2010. Funnet tyder på at det boligsosiale feltet har fått en solid posisjon i en rekke kommuner i løpet av de siste fem årene. Dette har skjedd uten sterk lovregulering, eller at kommunesektoren har blitt tilført særlig flere midler, noe som tyder på at Husbankens relasjonsbygging, det formaliserte samarbeid over tid, den tette dialogen og innsatsen mot kommunesektoren, har vært av betydning. Samtidig vet vi for lite om de faktiske betydningene som Husbanken og kommunenes innsats har hatt for de vanskeligstilte på boligmarkedet. Det er et komplekst spørsmål som vi ikke har til intensjon å konkludere på i dette oppdraget.

Et annet særlig viktig element som trekkes frem er de nettverk som kommunene kan delta i, både i lys av programsatsinger, men også innenfor bestemte metodiske grep. Tilknyttet "Housing first" har som nevnt Napha vært en sentral aktør i nettverksarbeid mot kommuner som har jobbet med denne metodikken. I forlengelsen av dette vises det også til muligheten for å kunne delta på konferanser og seminarer, både med mer generelle eller spesifikke temaer innen det boligsosiale feltet.

Er kommunemarkedet mettet på dialog?

Enkelte funn tyder mot at den positive utviklingen som har skjedd de siste årene begynner å avta. Blant annet mener vi å se at det er noe usikkerhet på nasjonalt nivå om hvilken innretning

Husbanken skal ha i den nye kommunesatsingen. Videre hører vi at flere kommunene opplever å ha nådd et punkt som gjør at de ikke vurderer det som like givende å delta i Husbankens seminarer og arrangementer. Enkelte i kommunesektoren sier at det er på tide å løse de oppgavene selv, og at de ikke kan prioritere å være med i alle Husbankens arrangementer. Vi skal være varsomme med å konkludere da vi ikke har undersøkt dette godt nok innenfor oppdraget. En hypotese er likevel at Husbanken frem til nå har bidratt til en solid kunnskapsutvikling i kommunesektoren på det boligsosiale feltet, og at dette er en "reise" de ansatte i kommunene vurderer som nyttig og verdifull, så langt, også utover de tilskuddsmidlene de har mottatt. Det kan tyde på at "markedet er litt mett" og at behovet derfor har avtatt. Dersom vår hypotese stemmer kan det bety at det blir vanskeligere for Husbanken å beholde sin relevans i kommunesektoren fremover og at de i større grad må tenke nytt rundt hvordan å engasjere kommunesektoren.

For å finne ut av hva «dette nye» kan være vil vi oppfordre Husbanken til å undersøke hva kommunene har behov for og hvordan Husbanken på best mulig måte kan styrke den boligsosiale innsatsen i kommunene. Erfaringsmessig kan enkeltstemmer og meninger få stor betydning dersom man gjør dette på en mer tilfeldig og uformell måte. Vi vil derfor oppfordre Husbanken til en bredere analyse av hva som er kommunesektorens utfordringer i dag og vil være deres store utfordringer fremover på dette feltet, f.eks. gjennom et FoU-oppdrag.

Tilfeldig prosjektetablering?

Funn i prosjektet tyder på at prosjekt og tiltak som blir opprettet ofte har en noe tilfeldig bakgrunn, både knyttet til innhold (hva og hvordan) og hvorfor de blir satt i gang. Arbeidet bærer preg av å være personavhengig ved de enkelte kontorene og lite samlet på toppnivå i Husbanken. Det har i post 78-sammenheng dels vært prosjekter som er omsøkt av kommunene, men også prosjekter som Husbanken selv har initiert eller stimulert til. Når det gjelder programarbeidet, har det derimot gitt en klarere retning for tildeling av midlene.

I Kommuneprogrammet mener vi at Husbanken med fordel kan være mer systematisk enn det de har vært tidligere: undersøke hva som trengs innen det boligsosiale feltet, herunder hva kommunene faktisk har behov for i årene fremover.

Videreutvikling av boligsosiale kunnskapstema

Ut fra funnene som fremgår i kunnskapsmatrisen (jf. figur 4-1), viser det som nevnt at en stor grad av de kartlagte 78-midlene er brukt til temaer innen planlegging og strategi, organisering og samhandling, samarbeid, fremskaffelse, forvaltning, tildeling og bosetting. Det har derimot vært mindre støtte til tema som bomiljøarbeid, områdeløft, nærmiljø og brukerrelaterte metoder (oppfølging).

Selv om det ikke er noen klare mønstre i hvilke type kunnskapstema som er mest representert i post 78-porteføljen, kan det virke som at det er en større andel temaer som primært handler om kommunens interne forhold. Mye omhandler organisering, rutiner og planer i kommunene. Temaer som er eksternt rettet mot innbyggere og brukere gjenfinnes i mindre grad. Vi tenker da på temaer som omhandler brukermedvirkning og metodeutvikling for å sikre at innbyggerne på kort eller lengre sikt kan klare å skaffe og å beholde en bolig selv. Vi mener at potensialet for at kommunene jobber mer med de eksterne og brukerrettede kunnskapstemaene absolutt er til stede. Kanskje kommunene først må fokusere på egne arbeidsformer og -metoder, for så å jobbe med utadrettede aktiviteter? Det boligsosiale fagfeltet er fortsatt relativt ungt i norsk sammenheng, så vi vil hevde at det er viktig at Husbanken er åpen for, samt legger til rette for, en god faglig utvikling også fremover. Dette kan bl.a. håndteres i kommunene, i Husbanken gjennom de økonomiske virkemidlene – tilskudds- og FoU-midler – og av andre velferdsaktører.

5. FUNN OG ANALYSE KNYTTET TIL KUNNSKAPSUTVIKLING OG LÆRING I POST 78- PORTEFØLJEN

5.1 Konklusjoner i forprosjektet er videreutviklet

I metodenotatet fra februar 2016 som avsluttet forprosjektfasen, la vi vekt på Husbanken allerede har gjort og gjør mye når det gjelder kunnskapsutvikling og læring i post 78-sammenheng. Særlig gjelder dette eksternt i relasjonen mellom Husbanken og tilskuddsmottakere. Vi hentet fram noen gode eksempler og erfaringer, på tvers av regionkontor og ulike typer kommuner. En gjennomgang av rapporter fra regionkontorene og dialogen i prosjektgruppen gav oss klare indikasjoner på at flere læringsverktøy allerede er etablert praksis, men at praksisen varierer, at systematikken kunne vært langt bedre, at rapportering fra post 78 ikke er samkjørt og at metodeutviklingen kunne vært langt mer fremtredende. Kunnskapsdeling og læring på tvers av regionkontorer varierer og fremstår som tilfeldig, og med et tydelig potensial for mer intern kunnskapsutvikling og organisatorisk læring på det boligsosiale feltet.

Etter forprosjektet konkluderte vi derfor med at Husbanken har et godt utgangspunkt for å videreutvikle og systematisere det de allerede gjør på kunnskapsområdet, men at det er behov for å tydeliggjøre *hvilke* læringsverktøy man har og bruker, hvordan man bruker disse og at det er behov for å systematisere hvilke verktøyene, tilgjengeliggjøre dem i en verktøykasse som også skal ha plass for nye læringsverktøy.

Vi argumenterte for at Husbanken må utvikle og skape et mer bevisst forhold til de læringsprosesser de initierer og inngår i. Kreative prosesser for å tenke nytt om læringsverktøy er også viktig. Med utgangspunkt i en kunnskapsbasert praksis som et rammeverk, hevdet vi at det er behov for læringsverktøy som fanger opp både FoU-basert kunnskap, erfaringsbasert og brukerbasert kunnskap.

Vi trakk opp behovet for at Husbanken på tvers av regionkontorer i større grad bør utvikle en felles tilnærming i sitt arbeid med kunnskapsutvikling og læring, og at alle regionkontor allerede har kompetanse på dette området, en kompetanse som må utnyttes til fellesskapets beste. En verktøykasse for kunnskapsutvikling og læring må ha aksept og støtte i organisasjonen, fra ledelsen og medarbeidere, sa vi. Ut i fra datainnsamlingen i forprosjektfasen og dialogen med prosjektgruppen, trakk vi opp et knippe mulige verktøy som vi også hadde med oss inn i hovedprosjektets langt bredere datainnsamling med workshoper ved alle regionkontor, gjennomgang av 57 post 78-prosjekter fra alle kontorer og casestudien med seks dybdestudier. Verktøyene ble omtalt slik:

- **FoU-verktøy**
- **prosessuelle verktøy**
- **organisatoriske verktøy**
- **strukturelle verktøy**
- **digitale verktøy**

Vi har i hovedprosjektet hatt med oss disse konklusjonene og videre undersøkt hvorvidt disse verktøyene er relevante, treffsikre og håndterbare for Husbanken fremover. Vi opplevde at forprosjektets konklusjoner gav oss støtte til en slik fremgangsmåte og gjennom hovedprosjektets funn har vi valgt holde fast på disse verktøyene som viktige ingredienser i vår anbefaling til Husbanken.

Vi anbefalte i metodenotatet at læringsdesignet måtte innebære at Husbanken utvikler en omforent forståelse, på tvers regionkontor og strategikontor, om hvordan man systematisk skal arbeide med kunnskapsutvikling og læring i post 78-tilskuddet. Systematikk betyr her at det må utvikles bærekraftige og varige strukturer, at man bruker verktøykassen i praksis, at det skjer planlagt og forutsigbart og ikke tilfeldig som enkeltstående tiltak eller "stunts".

5.2 Beskrivelse av verktøykassens innhold

Ut i fra forprosjektets konklusjoner, datainnsamling i hovedprosjektet og den dialogen vi har hatt med prosjektgruppen og andre møteplasser vi har deltatt på i Husbanken det siste halve året, ser vi for oss at verktøykassen består av følgende typer læringsverktøy: FoU-verktøy, prosessuelle verktøy, organisatoriske verktøy, strukturelle verktøy og digitale verktøy.

For å få til en felles praksis, bør verktøyene beskrives og de bør knyttes til enkle guider eller veiledninger; "hva er lurt å bruke når og hvordan gjør vi det?" Det viktigste er at dette utviklingsarbeidet gjøres som et samarbeid på tvers av Husbankens kontorer og at man jobber bevisst og skrittvis med innføring og videreutvikling av verktøykassen. Vi mener det er best og mest effektivt å knyttet utviklingen av verktøykassens innhold og dens bruk til det pågående arbeidet med å spisse innretningen på Kommuneprogrammet.

Mulige verktøy for kunnskapsutvikling og læring

I Kommuneprogrammet må Husbanken gjøre bevisste verktøyvalg og prioritere bruken i henhold til type samarbeidspart, type virkemiddel, ressurstilgang, oppgaver og mottakersidens behov. Et viktig startpunkt er å beskrive hvilke verktøy som finnes, hva som særpreger dem og hva de kan brukes til. Hvilke verktøy som er mest treffsikre, hvilke er mest relevante og aktuelle for det enkelte regionkontor og de respektive kommunene, må drøftes nærmere. Det er også et viktig budskap å kombinere mellom ulike typer verktøy. Mange vurderinger bør og kan gjøres. Figur 5-1 illustrerer mulige læringsverktøy som kan tilpasses både intern bruk i Husbanken og ekstern bruk:

Figur 5-1 Ulike verktøy for kunnskapsutvikling og læring

Verktøykasse for kunnskapsutvikling og læring



I de neste avsnittene forklarer vi nærmere hva som menes med de ulike verktøyene.

5.2.1 FOU-verktøy

Med utgangspunkt i bevilgninger via statsbudsjettet er Husbanken bestiller av både forsknings- og utviklingsoppdrag av ulik art, på det boligpolitiske og boligsosiale fagområdet. Det initieres forskningsprosjekter, evalueringer, analyser og utredninger, undersøkelser, innovasjonsprosjekter, kunnskapsoversettelser, sammenstillinger og oversikter. Dette er prosjekter som primært finansieres over post 21. Samarbeidspartnere varierer, men ulike FoU-miljøer i både UH- og instituttsektoren og konsulentfirma er vanlige oppdragstakere. I tillegg har Husbanken naturlig nok tilgang til internasjonale FoU-prosjekter og rapporter, men også internasjonale FoU-arenaer og konferanser som viktige kunnskapskilder. Å iverksette FoU-prosjekter styrker potensielt kunnskapsgrunnlaget, men utfordringen ser ut til å være hvordan FoU-basert kunnskap gjøres relevant, presenteres og brukes slik at ansatte i Husbanken kan dra nytte av kunnskapen i praktisk oppgaveløsning og i virkemiddelutvikling. Like viktig er det at Husbanken gjør FoU-prosjektene tilgjengelig for samarbeidspartnere, særlig prosjekter som Husbanken finansierer selv. Det å bruke FoU-rapporter som reelle verktøy for læring krever som regel en form for oversettelse, men også at forskningen oppleves praksisnært nok og relevant.

Husbanken oppgir at det er varslet en økt satsing på å bearbeide og tilgjengeliggjøre eksisterende forskning, samt tydeliggjøre koblinger mellom forskningsleveranser og kunnskapsgrunnlaget for Husbanken og kommunene. I denne sammenheng kan det være nyttig å se nærmere på translasjonsteorien om kunnskapsdeling og læring (jfr. kapittel 3.2.2) slik at oversettelsesprosessen blir best mulig med tanke på brukernes behov. Bearbeiding og den form for oversettelse bør etter vår mening ikke skje uten samarbeid og nettverk med ulike interessenter og brukere.

Skal FoU være kilde til kunnskapsutvikling og læring for Husbankansatte, for kommuner og andre samarbeidspartnere, må den oppleves som relevant. Dette handler om hvordan Husbanken selv bestiller FoU og hvilke krav man stiller til FoU-miljøenes formidling, deling og publiseringsmåter og til Husbankens egne formidlingsgrep. Skal FoU bli et reelt læringsverktøy, må slike oversettelsesprosesser gjøres.

Det er en klar kobling mellom FoU-verktøy og prosessuelle læringsverktøy. Vi mener det må vurderes flere arenaer og møteplasser internt i Husbanken hvor FoU-rapporter presenteres og drøftes, jf. initiativet om *Kunnskapingsmøter* i region Midt-Norge. Hvordan kan så ansatte få et aktivt forhold til å bruke og utnytte FoU i sitt daglige arbeid? Dette handler om å utvikle en kunnskapsbasert kultur og en praksis hvor FoU-verktøy inngår som en naturlig del av problem- og oppgaveløsning. Det handler også om å gjøre FoU-basert kunnskap tilgjengelig for kommunene, og her vil den digitale veiviseren være en viktig kanal. Det hviler dessuten et klart ansvar på Husbank-ansatte om å holde seg faglig oppdatert på det boligsosiale fagområdet.

5.2.2 Prosessuelle verktøy

Essensen i det vi kaller "prosessuelle læringsverktøy" er å dokumentere og videreutvikle de ulike sosiale arena-verktøyene som Husbanken allerede har erfaring med. Her stiller Husbanken sterkt og det finnes mange erfaringer å bygge på, f.eks. fra programarbeidet ved flere regionkontor. Det er blant annet snakk om arenaer eller møteplasser som mobiliserer og fremmer dialog og refleksjon. Dette er ikke kunnskapsoverføring, men heller kunnskapsdeling ansikt-til-ansikt. Det handler om å tilrettelegge for de konstruktive sosiale prosessene, for praksisnettverk eller læringsnettverk, for interaksjon og felles erfaringsdeling. Slike arenaer kan være internt eller eksternt rettet, eller en blanding. En viktig erfaring fra programsatsingen synes å være betydningen av kontinuitet og gjentakelse, faste rutiner for møteplasser. Vi snakker her om de forberedte og kreative læringsarenaene som etter hvert har fått ulike betegnelser i Husbanken: læringsarena, nettverksmøter, læringsnettverk, kompetansearena, samlinger, verksteder, innovasjonscamp etc. En intern mulighet som kan utforskes nærmere er hvordan flere av disse verktøyene også kan tas i bruk til intern organisatorisk læring på utvalgte tema. Et annet internt

verktøy kan koples til "kollegaveiledning" både innad på hvert kontor eller på tvers av kontorer. Kollegaveiledning kan sees som prosessrettet kompetanseutvikling. Tiltaket med læringsagenter som Region Øst og Region Midt-Norge har testet ut i flere kommuner, er interessant fordi det også gir kommunene et ansvar for kunnskapsdeling til andre kommuner.

5.2.3 Organisatoriske læringsverktøy

Dette er verktøy for å skape hensiktsmessige organisatoriske strukturer som fremmer læring, strukturer som fremmer en delingskultur. Internt kan dette knyttes til å ta organisatoriske grep, både "permanente" og mer temporære, som fremmer deling og samarbeid på nye måter. Dette handler også om å bryte opp etablerte strukturer og mønstre og skape nye som tenker mindre "silo" og mer "på tvers". Eksempler kan være etablering av lærende nettverk eller lærende team knyttet til avgrensede tema, internt på et regionkontor så vel som på tvers av regionkontor. I skolen er det populær å bruke "læringspartnere". Kan to regionkontor arbeide tett sammen for å lære av hverandre i en periode? Læringspartnerskap internt er en form for lagspill for å gjøre hverandre bedre. IMDi har for eksempel prøvd ut en slik ordning i sin kommunesatsing. Det kan være interessant å se nærmere på IMDis fremgangsmåte. Det etablerte nasjonale fagnettverket for boligsosialt arbeid i Husbanken har også en nettverksfunksjon på tvers av kontor og fungerer bl.a. som en fast møteplass. Hvis slike interne nettverk skal bli lærende og ikke tærende, må både roller og mandat som regel fastsettes. Nettverk blir ofte tillegg til den formaliserte organisasjonsstrukturen og kan derfor oppleves som krevende. Et annet eksempel er de nasjonale læringsnettverkene som er etablert som en oppfølging av Bolig for velferd, hvor man mer kan snakke om inter-organisatoriske nettverk med flere statlige aktører og kommuner hvor mandatet nettopp er felles erfaringsdeling og kunnskapsutvikling. Her har Husbanken et verktøy som kan videreutvikles og brukes på ulike fagområder og velferdspolitiske problemstillinger. NTNUs følgeevaluering av Region Midt-Norges nasjonale læringsprosjekt rettet mot bedre bo- og levevilkår for vanskeligstilte barnefamilier kan f.eks. identifisere kritiske faktorer for å lykkes med slike nettverksverktøy.

5.2.4 Strukturelle verktøy

Strukturelle verktøy handler om å ha felles maler, rutiner, retningslinjer og spilleregler knyttet til virkemiddelbruk, i tillegg metoder og modeller som utvikles. Strukturelle verktøy er viktige fordi de kan skape ryddighet, sammenstilling, sammenligningsgrunnlag og felles praksis og holdning mot samarbeidspartnere. Et nærliggende eksempel er å ha en felles rapporteringsmal i Husbanken. Dette blir viktig i Kommuneprogrammet. En potensiell kilde til læring i post 78-konteksten kunne ha vært rapportering fra mottakerne vedrørende bruk og resultater av tilskuddet. Praksisen har vært at det rapporteres både halvårlig og årlig i for mange varianter og formater. I mange prosjekter har vi kartlagt at rapportering kun blir en beskrivende øvelse som i liten grad fokuserer kritisk på *hva* man har lært og om ny kunnskap *er* utviklet og i så fall, på hvilke områder. Derfor er det mange av prosjektrapportene som sier lite om endret praksis, læring, metodeutvikling og om hvordan mottaker *vurderer* måloppnåelse.

I henhold til Direktoratet for økonomistyring (DFØ) sine retningslinjer for mål- og resultatstyring, er idéen at styring og rapportering også skal ha en læringsdimensjon. Det nasjonale styringsprosjektet i Husbanken utvikler bl.a. bedre styringsparametre, som skal anvendes i Kommuneprogrammet. Et viktig budskap fra vår side er at styringsinformasjon kan utnyttes langt bedre for læring og utvikling. Det innebærer at man må ha både kvantitative og kvalitative dimensjoner å rapportere på. Om rapporteringen også digitaliseres, vil det være enklere å rapportere og bruke rapportene. Hvis rapportering skal ha en klarere læringsfunksjon, må også avsender (jf. mottaker av 78-midler) også gis muligheter til dialogmøter og utdyping, jf. kobling til prosessuelle verktøy. Strukturelle verktøy er sjelden tilstrekkelig i seg selv.

5.2.5 Digitale verktøy

I digitaliseringsprosessene i offentlig sektor spiller utvikling og bruk av digitale verktøy en viktig rolle, også for kunnskapsutvikling og læring, men kanskje aller mest for å forenkle formidling,

informasjonsdeling og for enkelt tilgjengelige tjenester for befolkningen. Utviklingsarbeidet med den digitale veiviseren, veiviseren.no, sammen med de andre velferdsdirektoratene, er én sentral oppfølging av Bolig for velferd. Veiviseren blir et viktig verktøy for Husbanken og innebærer et betydelig løft for informasjonsdeling til alle kommuner, andre samarbeidspartnere og brukere. Veiviseren vil, slik vi forstår det, gi både informasjon, tilgang til lover og retningslinjer, tips, veiledninger og gode eksempler på ulike typer tjenester og virkemidler fra Husbanken og andre velferdsaktører. Etter hvert skal det også tilbys digital opplæring og kurs for bruk av virkemidlene, og det skal åpnes for mer interaktiv dialog via veiviseren. Selv om vi betrakter veiviseren som informasjonsdeling mer enn kunnskapsdeling, velger vi å innlemme den som et viktig verktøy i verktøykassen. Andre digitale verktøy i Husbanken per i dag kan relateres til intranettet og husbanken.no.

5.3 Funn fra regionale workshops og rapportgjennomgang

Som vi trakk opp i metodekapittelet baserer vi våre funn på halv dags workshoper våren 2016 med hvert regionkontor samt Strategikontoret, gjennomgang av rapporter fra 57 programmer, prosjekter og tiltak som har mottatt støtte fra post 78 de siste 5 årene – både regional og nasjonal pott. I tillegg har vi gjennomført casestudier av seks ulike programmer, prosjekter eller tiltak, en case per regionkontor for å få ytterligere dybdeinnsikt i arbeidet med kunnskapsutvikling og læring. Fokus i casene har vært å identifisere mottakersidens vurderinger. Funnene har modnet gjennom dialogen med prosjektgruppen, med FoU-teamet i Husbanken, innspill fra ledersamlingen i Bergen 14.09.16 og fra møtet med det boligsosiale fagnettverket 28.09.16.

Nedenfor trekker vi frem en blanding av funn på tvers av regionkontorer og den prosjektporteføljen vi har undersøkt, funn per regionkontor og i de seks casene.

Husbanken som pådriver

Husbanken har gjennom post 78-porteføljen vært en sentral pådriver og har bidratt til oppstart av mange initiativ som har stimulert kunnskapsutvikling og læring hos tilskuddsmottakere. Husbanken synes i stor grad å lykkes med mange av disse initiativene og prosjektene og får god tilbakemelding fra kommuner spesielt. Husbanken betraktes som en viktig samarbeids- og dialogpartner, som en kompetansebank og ikke bare en aktør som gir økonomisk støtte. Det er en rekke likheter mellom regionkontorene her: man er gode på eksternt samarbeid med kommunesektoren og andre mottakere. Husbanken er lydhøre og interesserte og blir sett på som en viktig dialogpartner, en finansieringskilde, men like mye som en kompetansebank.

Kommunesatsingen har gjort en forskjell

Det er særlig gjennom kommunesatsingen fra ca. 2010, enten i form av ulike Boligsosiale utviklingsprogram, Fokuskommunesatsingen, Partnerskapskommuner eller Boligsosialt velferdsprogram, at regionkontorene har satt kunnskapsutvikling og læring på dagsorden i post 78-sammenheng, og sammen med kommunene. Noen har utviklet langsiktige planer for dette og innarbeidet det i programbeskrivelser og samarbeidsavtaler med kommunene. Kommunene gir i stor grad positiv tilbakemelding på Husbankens rolle. Det er etablert tillit, og det gis anerkjennelse til Husbankens langsiktighet og de ansattes innsats og kompetanse. I den "nye" kommunesatsingen, Kommuneprogrammet, skal Husbankens regionkontor ihht. programbeskrivelsen og tiltaksplanen for Bolig for velferd. jobbe ut ifra en felles tilnærming også når det gjelder kunnskapsdimensjonen i kommunesamarbeidet, jf kap. 5 i programbeskrivelsen.⁸

Post 78 som "gullpenger"

Post 78-midlene blir betraktet som utviklingspenger, av noen kalt "gullpenger", som har gitt muligheter til, og som har utløst innovasjon og nytenkning hos tilskuddsmottaker og hos Husbanken selv. Det handler særlig om innovasjon forstått som både nye eller inkrementelle

⁸ Programbeskrivelse for Kommuneprogrammet, <http://nedlasting.husbanken.no/Filer/3e4.pdf>

endringer i arbeidsformer, prosesser, metoder, organisering og planlegging på det boligsosiale og boligpolitiske området, mer enn at det dreier seg om disruptive og radikale innovasjoner. Post 78-midler til utviklingsprosjekter ved siden av drift, er noe som særlig kommunene er svært positive til.

Samtidig er det flere kommuner som har benyttet post 78-midler i kombinasjon med midler fra NAV og/ eller Helsedirektoratet via Fylkesmannen. De to andre velferdsaktørene kan ofte skilte med større tilskudd og i slike tilfeller blir ikke post 78-midlene trukket frem som avgjørende. På den andre siden trekkes det frem at Husbanken i langt større grad enn de andre velferdsaktørene bidrar til innovasjon på det boligsosiale feltet gjennom sin tette dialog med kommunesektoren.

5.3.1 Et utvalg av prosessuelle verktøy

Regionkontorene og Strategikontoret har tatt i bruk mange verktøy for å stimulere til kunnskapsutvikling og læring hos og sammen med mottakerne. Det er forskjellig praksis mellom regionkontorene, men også mange likhetspunkter. Tabell 5-1 oppsummerer en rekke stikkord om praksiser som oppgis fra hvert regionkontor.

Tabell 5-1 Utvalgte verktøy ved regionkontorene og strategikontoret

Region Sør	Region Vest	Region Øst
Eksternt: •Observatørrolle i styringsgruppemøter/ arbeidsgrupper •Veiledninger •Delta i konferanser Program/Samarbeidsavtaler med kommunene •Foranalyser •Bruker FOU-er aktivt •Husbanken.no •Krav til mottaker om å dele kunnskap	Eksternt: •Deltatt på nettverksmøter, arbeidsgruppemøter, styringsgruppe •Arrangert konferanser, seminarer og fagdager •Læringsnettverk •Erfaringshefte/ veiledere/eksempelsamling •Brukerundersøkelser •Bruk av FOU •Krav til formidling hos mottakere •Husbanken.no Internt: •Ulike fora for å dele internt i avdelingen	Eksternt: •For- og sluttanalyser •Brukerundersøkelser •Programsamlinger, studieturer •konferanser lokalt og «eksternt» •Kompetanseheving •Læringsagenter •Nettverksmøter med andre kommuner •Læring spredd internt i kommunen •Filmer •Nyhetsbrev •Programarbeid
Region Midt	Region Bodø	Region Hammerfest
Eksternt: •Nettverks/klusterprosjekt •Debattdokumentar •Læringsnettverk •Frokostmøter •Seminarer/ foredrag •Krav til formidling hos mottaker •Erfaringshefter/ veiledere •Husbanken.no	Eksternt: •Veiledninger •Fagdag/konferanser o.l. •Læringsarenaer/fellessamlinger •Prosjektledersamlinger. •Faktaark- statistikk fra HB til kommunene. •Kommunemøter •Avslutnings-konferanse •Opplæring – boligscole	Eksternt: •Brukerundersøkelser •Workshops •Fagdager •Dialogkonferanse •Kommunemøter •Formidling/erfaringsdeling Internt: •Prosjektlæring

•Kunnskapingsmøter Internt: •Prosjektorganisering •Rapportering	Internt: • Erfaringsdeling	Erfaringsdeling
Strategikontoret		
Eksternt: Frokostseminar •Konferanser •Fagsamling Boligsos. Fagnettverk •FOU-nettverk •Samarbeidsarena bolig for velferd •Nettverk virkemidler •Bestille/ presentasjon/ vurdering av FOU-er •Referansegrupper •Rapporter fra tilskuddsmottakere •Mal kommuneprogram •Styringshjulet •Rapporteringssystem •Husbanken.no Internt: •Kollokviegrupper •Husnettet •Diskusjonsforum		

Det er også et faktum at kontorene har hatt post 78-midler i ulikt omfang og har ulikt antall ansatte å spille på, noe som samlet sett har påvirket handlingsrommet. Antall kommuner i porteføljen per regionkontor varierer naturligvis og antall større byer med tilsvarende komplekse bolig-sosiale utfordringer varierer også. Kontekst og ressurser per regionkontor spiller en rolle i post-78 sammenheng, men slike forskjeller trenger ikke redusere kunnskapsdelingen på tvers eller etablere hindringer for å lære av hverandre.

Vårt inntrykk er at ansatte nå er opptatt av at man framover må jobbe mer systematisk med verktøyene, samarbeide langt mer på tvers og dele for å lære av hverandre og andre kontorers erfaringer og metoder. Vi ser nedenfor på noen eksempler på ulike læringsverktøy hvor de prosessuelle grepene ser ut til å dominere:

- Husbanken har gjennom kommunesamarbeidet initiert og gjennomført en rekke initiativ som har stimulert erfaringsdeling, dialog og refleksjon sammen med kommunene, eller kommunene har selv fått støtte til å gjennomføre egne lærings- og delingstiltak. Inntrykket er at prosessrettede initiativ har vært og er viktige for Husbankens regionkontor, men omfanget per kontor varierer. Eksempler på dette er: læringsarenaer med avgrensede og forberedte tema og prosesser, programsamlinger, programledersamlinger, fagdager,

partnerskapsmøter, kunnskapingsmøter, studieturer, konferanser, seminarer og bruk av læringsagenter i kommuner til støtte for andre kommuner. Det er særlig gjennom kommunesatsingen og programarbeidet at slike initiativ er tatt.

- Husbanken har gitt støtte til at kommunene har gjennomført eksterne for- og sluttanalyser i programarbeidet, med ekstern bistand. Dette har vært sett på som viktige innspill til kunnskapsgrunnlaget for kommunenes programarbeid. Analysene er finansiert via post 78-midlene.
- Til en viss grad opplyser regionkontorene om bruk av FoU i form av rapporter, utredninger eller evalueringer som bestilles av Husbanken selv eller som er initiert og finansiert av andre aktører. FoU-rapporter presenteres og drøftes – for eksempel i kunnskapingsmøter i regi av ulike regionkontor. Flere ansatte etterlyser imidlertid lettere tilgjengelig FoU, både i form av gjenfinning og formidlingsmåte. I tillegg etterspørres mer faglige relevans for regionkontorenes problemstillinger i FoU-oppdragene. Brukerundersøkelser og noen evalueringer er også iverksatt, formativt eller summativt fundert. Mange FoU-oppdrag er finansiert over FoU-potten (post 21), og ikke med post 78-midler. Vårt inntrykk er at Husbanken selv mener at de kan bli bedre til å etterspørre, bestille, anvende og dele FoU-basert kunnskap. Dette funnet er ganske identisk med det som Møreforskning gjorde i evalueringen av Boligsosialt utviklingsprogram for Region Øst (2013)⁹.
- Det er tatt interne organisatoriske grep i Husbanken nasjonalt gjennom etablering av det boligsosiale fagnettverket, et internt nettverk på tvers av regionkontor, med mandat og etablert i november 2014. Nettverket har møttes jevnlig og koordineres av region Øst fordi de har det nasjonale boligsosiale fagansvaret. Uten at vi har undersøkt dette spesielt, har vi fått flere innspill på at nettverket ikke har fungert etter intensjonene, at det har vært noe konfliktfylt og konkurransepreget, at mandat og rolleforståelse i nettverket ikke har vært klart nok så langt. Andre igjen har formidlet at slike nettverk må få tid til å modnes og at man må jobbe langt mer bevisst med rolleavklaring og nettverksledelse i forhold til linjen.

Innovative læringsnettverk med statlige aktører og kommuner

I 2015 ble det etablert flere nasjonale og også lokale læringsprosjekt eller læringsnettverk som en oppfølging av Bolig for velferd. I Husbanken region Midt-Norge har vi sett på én case, det nasjonale læringsnettverket. Dette læringsnettverket er etablert som en direkte oppfølging av tiltaksplanen for den nasjonale strategien Bolig for velferd, hvor Husbanken koordinerer nettverket med 6-8 kommuner i Midt-Norge samt flere regionale statlige aktører (BUFdir, Helsedirektoratet, NAV, Kriminalomsorgsdirektoratet, IMDi). Slike nettverk fremstår som innovative grep for å få til bedre samordning mellom statlige aktører, men også felles erfaringsdeling hvor kommunene deltar.

Hvert kontor sin rapporteringsmåte i post 78

Det har det ikke vært en felles sluttrapporteringsmal knyttet til post 78-tilskuddet. Ut i fra vår datainnsamling synes rapportene å ha ulik struktur, kvalitet, omfang og konkretiseringsgrad. Rapportene er i stor grad beskrivende og langt mindre vurderende eller analyserende med tanke hvorvidt mottaker har dokumentert tiltak og resultater for kunnskapsutvikling og læring. Det har også vært en del kvantitativ rapportering på post 78-området som for eksempel har talt opp antall læringsarenaer, fagdager, frokostmøter, møter etc. Det er regionkontor som opplever at de har fått bestillinger på å utvikle rapporteringsmal og at forslagene er spilt inn til fellesskapet, men ikke fulgt opp. Dette kommenteres som demotiverende. Det synes heller ikke å være etablert en systematisk praksis ved regionkontorene for en felles refleksjon eller drøfting av rapportenes innhold og fremkomne resultater, og i enda mindre grad på tvers av kontorer. Det

⁹ Else Ragni Yttredal, Susanne Moen Ouff og Marte Hanche-Olsen (2013). *Kunsten å ha to fugler i hånden samtidig. Evaluering av Boligsosialt utviklingsprogram. Sluttrapport*. Møreforskning 35/2013

virker som at gode metoder utviklet ved et regionkontor i liten grad blir formidlet og delt med andre kontor. Dette kan ses som suboptimalt eller et tap for fellesskapet i Husbanken.

Digitale muligheter

Mange i Husbanken snakker om den digitale veiviseren eller "Veiviser for Bolig for velferd", veiviser.no, som ble lansert av statsråd Jan T. Sanner 01.11.16. I vår kartlegging fremkommer det ulik grad av tiltro til veiviseren. Noen ser på den som et helt nødvendig trinn i digitaliseringsprosessen i Husbanken, og betegner veiviseren som en "nyskapende redning" for den eksterne informasjons- og kunnskapsdelingen. Mens andre er mer skeptiske til hvordan veiviseren skal vedlikeholdes og hvordan, og eventuelt om, digitale løsninger som veiviseren.no kan skape læring.

Av andre digitale verktøy finnes det per i dag blant annet et internt digitalt forum på Husnettet. Slik vi forstår det er dette et verktøy som i liten grad brukes av ansatte. Noen påpeker at forumet fungerer dårlig som delings- eller dialogarena i dag. Dette begrunnes med at barrieren for å benytte forumet er for stort. Ansatte er usikre på hvilke svar som møter dem i andre enden, og de er redde for å stille spørsmål som blir sett på som dumme.

I workshopene fremkom det også at Husbanken har andre digitale verktøy som benyttes for å lagre dokumenter. Verktøy som ephorte nevnes, men vurderes ikke som funksjonelt nok av enkelte ansatte. De sier at de heller bruker søkemotorer på nett for å finne rapporter, enn de interne digitale systemer. Vi opplever her at det er en forskjell mellom de som har tiltro til at de digitale verktøyene representerer mulighetene for kunnskapsutvikling og læring, og de som ikke er like optimistiske. Dette knytter seg i stor grad til erfaringer med dårlige brukeropplevelse og mangel på opplevd nytteverdi. Det er også begrensninger i det digitale med tanke på at man må få målgruppen til å bruke det. Enkelte påpeker at trafikken på Husbanken.no er svært lav.

Mangelfull intern delingspraksis og -kultur

Til tross for at det finnes en rekke læringsverktøy ved regionkontorene som ligner på hverandre, har vi identifisert at det er relativt klare forskjeller mellom regionkontorens praksis for hvor systematisk man jobber med kunnskapsutvikling og læring ut mot samarbeidspartnerne. Det stilles også spørsmål fra ansatte om Husbanken i tilstrekkelig grad drøfter sin egen rolle som kunnskapsorganisasjon og hva dette betyr for samarbeidet med kommunene. Det synes å være sprik mellom skriftliggjorte perspektiver og føringer på kunnskapsområdet og det man lever opp til i praksis. Særlig gjelder dette når Husbanken skriver i strategiske dokumenter profilerer seg "politisk korrekt" som en lærende kunnskapsorganisasjon sett opp mot den mangelfulle interne delingspraksisen som mange ansatte har kommentert i dette oppdraget. Det synes å være grunn til å hevde at det er betydelig avstand mellom det Husbanken skriver, snakker om som lærende organisasjon og det man gjør i praksis. Ord og handling eller handlingsteori og bruksteori henger ikke helt sammen (Argyris 1996). Når ansatte formidler dette, er det all grunn til å lytte, undersøke saken grundigere og stille spørsmål ved hvorfor det er slik og hva man kan gjøre ved det.

5.4 Regionale likheter og forskjeller

I gjennomføringen av dette oppdraget er det flere forhold i Husbanken vi har vært bevisste på. Fra starten av forprosjektet har det vært en viktig å involvere alle regionkontorene i en prosjektgruppe. Innenfor rammene av oppdraget er det noe begrenset hvor dyptgående vi har kunnet blitt kjent med hvert enkelt regionkontor og deres praksis for kunnskapsutvikling og læring knyttet til post 78, men prosjektgruppen har bidratt til vår læring. Videre har vi også vært oppmerksomme på at vi i oppdraget ønsker å bidra til utvikling av en felles praksis og har derfor anbefalinger som fremmer "én Husbank".

I prosjektgruppen har det vært et ønske om at vi i leveransen for oppdraget er ærlige, også om det enkelte regionkontor: "hva er bra i dag og hvor er forbedringspotensialet?". Med tanke på at

vi innenfor oppdragets rammer ikke har det fulle og hele bildet, velger vi i det følgende å trekke frem det vi oppfatter som særlig gode kvaliteter ved de ulike regionkontorene. Formålet er å synliggjøre gode eksempler på praksis som gjøres i dag som bør videreføres, samt synliggjøre mulighetsrommet for de andre kontorene.

Vi erfarer at **region Sør** særlig har satset på *erfaringsbasert* kunnskap og integrert brukerperspektivet i sitt arbeid. Regionkontoret har bevisst rekruttert en rekke personer fra kommunesektoren, noe som gjør at de har en oppdatert kunnskap om situasjonen som kommunene står i. Kontoret er også opptatt av relasjonsbyggingen og gjør dette gjennom hyppige besøk i kommunene, blant annet gjennom å delta i styringsgrupper og prosjektgrupper i kommunene. Fordelen er at de ansatte fremstår som svært påkoblede sparringspartnere.

Region Øst som har hatt en omfattende satsing på boligsosiale utviklingsprogram fra 2009, og har særlig vektlagt å utforme *strukturelle grep* gjennom egne rapporteringsmaler samt at programarbeidet har lagt vekt på *prosessuelle* verktøy for erfaringsdeling og kunnskapsutvikling sammen med kommunene. I tillegg har man systematisk brukt *FoU-inspirerte verktøy* som eksterne for- og sluttanalyser i programarbeidet. Fordelen med dette er at det er enklere for kontoret å synliggjøre resultatene av post 78-midlene.

I **region Vest**, i samarbeid med Sør, har det vært et særlig fokus på *metodeutvikling* i kommunesektoren gjennom metoden "Housing first". Andre direktorater som Helsedirektoratet og NAV har også hatt tilskudd rettet mot "Housing first" de senere årene. Dette tyder på at de nevnte regionkontorene har bidratt til å påvirke velferdsområdet både i kommuner og hos nasjonale myndigheter. Metodeutvikling er et eksempel på et strukturelt verktøy med potensial for deling til andre regionkontor og også aktører utenfor Husbanken.

I **region Midt-Norge** har kontoret satset på prosessuelle læringsverktøy i form av *kunnskapingsmøter*. De har også vært opptatt av erfaringsdeling mellom kommuner som har fått post 78-midler og andre kommuner. Regionkontoret har det siste året også jobbet med etablering av nasjonale og regionale *læringsnettverk* som en oppfølging av Bolig for velferd, hvor både kommuner og andre statlige velferdsetater deltar i jevnlig nettverksmøter hvor Region Midt-Norge har koordineringsansvar. Her er det et klart potensial for å dele erfaringer fra nettverksmodellen man her utvikler med andre kontor. Dette initiativet er et interessant utviklingstrekk som kan sees som et inter-organisatorisk verktøy hvor også en rekke eksterne velferdsaktører inviteres inn for langsiktig relasjonsbygging.

I **region Bodø** er det interessante grep i kommunesatsingen som gjennom Fokuskommune-prosjektet har involvert ni kommuner i regionene, hvor man over tid har samarbeidet rundt ulike tema, på mange måter også et *nettverksbasert* grep. Vi oppfatter også at Bodø-kontoret har ivret for å få etablert en *felles rapporteringsmal og -struktur* på post 78-midlene, både på eget kontor og for hele Husbanken. De mener de ikke har vunnet fram i denne sammenhengen, men at felles rutiner for styring og rapportering er en betingelse for å bygge én Husbank. Metodehåndboken som ferdigstilles i Foyer-prosjektet høsten 2016, har også et klart delingspotensial til andre kommuner og regionkontor. Vi har også et inntrykk av at region Bodø har fremholdt sluttbrukerperspektivet i betydelig grad.

I **region Hammerfest** har post 78-innsatsen over langt tid vært preget av tett relasjonsbygging til et utvalg av de største kommunene i Troms og Finnmark, hvor partnerskapsavtalene har vært verktøy nummer 1.

Høsten 2014 ble det **nasjonale boligsosiale fagnettverket** i Husbanken etablert, koordinert av region Øst ut i fra at de har det nasjonale boligsosiale fagansvaret. Vi har oppfattet at nettverket har hatt sine startproblemer, blant annet gjennom faglig uenigheter på tvers av kontorer og også noe manglende avklaring rundt nettverkets mandat og rolle. Nettverk utfordrer som regel

etablerte organisasjonsstrukturer, og både mandat så vel som modningsprosess må påregnes. Nettverk krever ikke minst tid og rom for tillitsbygging selv innenfor en organisasjon. Slik vi har forstått det, var en av årsakene til etablering av nettverket at man skulle utvikle en felles arena på tvers av kontorer, blant annet for utvikle kunnskap sammen og lære av hverandre. Vi vil hevde at dette nettverket er et godt eksempel på et organisatorisk verktøy, som definitivt kan videreutvikles og utnyttes som en hensiktsmessig intern læringsarena i fremtidig arbeid med Kommuneprogrammet.

Gjennom intervjuer med kommunene blir det tydelig at regionkontorenes praksis på post 78-området er noe ulik. Det som er interessant er at informantene gjerne ønsker at Husbanken bruker læringsverktøy som vi gjennom vår studie ser at andre regionkontor er dyktige på. Det betyr at det er muligheter til å utvikle Husbanken, basert på praksiser og verktøy som andre kollegaer allerede bruker. Potensialet for å dele og gjøre hverandre bedre som kollegaer, er dermed tilstede gitt at regionkontorenes ledere og medarbeidere utnytter mulighetene. En viktig forutsetning er f.eks. at metoder- og modellgrep og læringsverktøy som et kontor har suksess med, også deles, formidles og gjøres tilgjengelige på egnede arenaer og på hensiktsmessige måter. Vår fortolkning etter møter med alle kontorer og prosjektgruppen, er at utviklingen av en delingskultur er ønsket av mange ansatte og at den må prioriteres fremover.

Et eksempel er praksis knyttet til prosessverktøy som det å arrangere seminarer og konferanser av ulik karakter. På landsbasis er det særlig i region Øst, strategikontoret og Midt-Norge, samt region Vest og Bodø som arrangerer slike arenaer og møteplasser. Kommuner i regioner Hammerfest og Sør har lang reisevei til disse byene og oppgir at de gjerne skulle hatt denne typen tilbud også i sine regioner. Grunnen til det, er at det gir rom for å diskutere samt spre erfaring på tvers av kommunene.

Enkelte kommuner etterlyser også at Husbanksansatte bør ha mer kompetanse om kommunale behov. Dette kan medføre at kommunene ikke gir Husbanken den anseelsen som er ønskelig. Sett opp mot funn i Husbankens kommuneundersøkelse fra 2015, er det grunn til å tro at særlig de store byene opplever at Husbanken kunne styrket sin kompetanse om kommunehverdagen. I undersøkelsen fremkommer det at kommuner med mer enn 100 000 innbyggere jevnt over gir Husbanken noe lavere skår, sammenlignet med mindre kommuner, knyttet til hvor fornøyde de ansatte er med informasjon og rådgivning fra Husbanken, innen en rekke temaer. Forskjellene er ikke store, men viser likevel til et gjentakende mønster (Husbanken, 2015).

5.5 Hva fremmer og hemmer kunnskapsdeling og læring i Husbanken?

Når det gjelder den interne kunnskapsdelingen, har vi gjennom workshopene drøftet og identifisert en rekke faktorer som hemmer og fremmer kunnskapsdeling internt i Husbanken, mellom kontorer og innad per kontor. Dette temaet kom opp i alle de regionale workshopene.

Vi har ikke gått inn på spesifikke synspunkter per kontor, men vi oppsummerer her innspill fra alle kontorene. Selv om dette tema berører forhold utenfor post 78-rammen, mener vi det er relevante funn å formidle til videre kunnskapsarbeid i Husbanken. De ansatte etterlyser og ønsker tydeligere ledelse og styring både fra toppledelsen og regional ledelse når det gjelder kunnskapsutvikling og læring. Det etterspørres at man drøfter organisasjonens delingskultur, at man har klare prioriteringer og felles grep og at det skal ha konsekvenser om man *ikke* inkluderer kunnskaps- og læringsperspektivet i virkemiddelbruken. Det etterlyses også felles føringer og langt mer samhandling, kunnskapsdeling og erfaringsdeling på tvers av kontorene. Vi ser dette som et meget godt utgangspunkt for et mer systematisk arbeid med kunnskapsledelse i Husbanken, både i ord og handling.

Ansattes synspunkter om hvilke faktorer som fremmer og hemmer kunnskapsutvikling og læring er verdt å lytte til, og ikke minst må dette undersøkes grundigere i det videre arbeidet med

kunnskapsutvikling og læring. Vi har som kjent kun møtt et utvalg av ansatte i dette oppdraget. Følgende er oppsummert:

Fremmende faktorer for kunnskapsutvikling og læring	Hemmende faktorer for kunnskapsutvikling og læring
•Delings- og læringskultur •Tydelige forventninger fra ledelsen til kunnskapsutvikling og læring •Nysgjerrighet fra ansatte •Prioritering av kunnskapsutvikling og læring: ha tid og rom til deling •Hvis man har felles strukturelle verktøy (rutiner, maler, regler etc.) •Hvis man har tatt organisatoriske grep som fremmer deling •Dialog, både eksternt med samarbeidspartnere og internt i Husbanken •Mulighet til å jobbe tett på og langsiktig med kommunene •Fysiske møter/møteplasser •Arbeide på tvers av kontorene i Husbanken – få felles forståelse av Husbankens strategi og Kommuneprogrammet •Tverrfaglig samarbeid •Fagsamlinger på tvers av kontorene	•Usikkerhet og mangelfull tillit mellom kollegaer og kontor •Manglende enighet i Husbanken •Begrenset lederfokus på kunnskapsutvikling og læring •Personer og team med fagansvar oppleves å ha mye makt og vil ikke innrømme feil •"Feilingskultur" (dvs. om man har fokus på å påpeke feil og mangler, mer enn å lære av feil) •Ikke kultur for dobbeltkretset læring •Manglende anerkjennelse for jobb som er gjort •Mangel på dedikert tid til kunnskapsutvikling og læring •For få planmessige arenaer for å dele kunnskap internt •Mangel på strukturelle felles grep – ulike rapporteringsmåter •Individfokus: Det blir opp til den enkelte å tilegne seg kunnskap og lære •Lite samhandling på tvers mellom de ulike seksjonene på regionkontorene

Gode relasjoner og avhengighet?

Det kan være grunn til å se på om Husbankens positive og langsiktige relasjonsbygging til et utvalg kommuner, her ut fra post 78-midler, også kan skape en avhengighet eller for nær relasjon mellom en regional statlig aktør som Husbanken og enkelte kommuner. Det har i post 78 vært mange av de samme kommunene som har mottatt støtte fra år til år, dels fordi det er inngått flerårige samarbeidsavtaler. En informant omtaler relasjonen i positive ordelag som en "symbiose". Som statlig aktører som skal ha en rolle overfor "alle" kommuner, mener vi kan det være grunn til å problematisere dette, for eksempel sett i forhold til hvordan tilskuddsmidlene fordeles og om Husbanken makter å være kritisk til sin egen rolle som finansierings- og kompetansebank. Tette relasjoner medfører ofte en fare for å skape avhengigheter.

Best på bortebane, utfordringer internt

Vi mener det er grunn til å hevde at Husbanken ser ut til å ha lyktes langt mer med den eksterne kunnskapsutviklingen og læringen enn det mange opplever at de får til internt. Dette kan tolkes som at den organisatoriske læringen og kunnskapsdelingen internt har et klart forbedringspotensial. Bortebanen fungerer bedre enn hjemmebanen for å bruke en metafor fra fotballbanen. Vi stiller spørsmål om den interne kunnskapsutviklingen og læringen er tilstrekkelig prioritert og anerkjent i Husbanken. I regionaliserte organisasjoner kan delingskulturer møte utfordringer med tanke på både maktforhold og (geografiske) avstander, ulike ansvarsområder og ulik kontekst. Det krever en ekstra bevissthet å skape tillit, fellesskap og vann-vinn-relasjoner. Ledergruppen har særskilt ansvar her, tenker vi. En viktig begrensning for vår argumentasjon er at vi i dette oppdraget først og fremst har data knyttet til post 78-tilskuddet, men vi stiller likevel spørsmål om de forhold vi har identifisert kan være et kjennetegn ved Husbanken som organisasjon og om det samme gjelder for annen oppgaveløsning og andre virkemidler. Vi mener dette er et relevant spørsmål som Husbanken bør stille seg selv, særlig i lys av framtidig arbeid med Kommuneprogrammet og realiseringen av Bolig for velferd, men også relatert til Husbankens framtidige organisatoriske læring og innovasjon.

Behovet for en felles praksis - "co-learning"

Et av våre hovedinntrykk at Husbanken har utviklet og brukt et bredt utvalg av verktøy for kunnskapsutvikling og læring som benyttes eksternt, sammen med og/eller av tilskuddsmottakerne. Dette gir et potensial for å videreutvikle den eksternt rettede inter-organisatoriske kunnskapsutviklingen og læringen. Det kan tenkes at de mange bilaterale relasjonene til enkeltkommuner i større grad kan ha nytte av å knyttes til kommunenettverk med mange kommuner og andre velferdsaktører slik man ser i de pågående læringsnettverkene som nå testes ut. Husbankens ansatte ved regionkontorene ser ut til å ha gode forutsetninger for å videreutvikle seg som "co-learners" (Dæhlin 2016) med sine viktigste samarbeidspartnere. Det samme bør etter vår mening være en intern ambisjon: at ledere og medarbeidere blir både co-workers og co-learners.

Basert på analysen er det noen fremtredende betingelser for kunnskapsutvikling og læring som Husbanken bør være oppmerksomme på. Disse oppsummeres i en egen boks på neste side:

Sentrale betingelser for at Husbanken skal kunne videreutvikle sitt arbeid med kunnskapsutvikling og læring:

- **Kunnskapsledelse på dagsorden:** Kunnskapsledelse handler om å legge til rette for gode kunnskapsprosesser mellom ansatte internt og samarbeidsparter eksternt - gjennom å skape en reflekterende praksis med læringsarenaer og organisasjonsstrukturer som fremmer dialog og refleksjon. I tillegg må lederne også delta aktivt selv i læringsprosessene. Kunnskapsledelse inkluderer å lære sammen med medarbeidere på tvers av ansvar og roller, jf. "co-learning" (Dehlin 2016). Man må være oppmerksom på ikke å basere seg på kunnskapsoverføring, men ta hensyn til at kunnskapsdeling skjer mellom ulike sosiale, organisatoriske og kulturelle kontekster – noe som også gjør kunnskapsarbeid krevende og komplekst (jf. Scarbrough & Swan 2001 i Newell m. fl. (2009), Røvik (2009)).
- **Organisasjonsstruktur/-design må problematiseres:** Kunnskapsutvikling og læring utvikles lettere i organisasjonsstrukturer som er nettverksbaserte, team- og samhandlingsorienterte, mens tradisjonelle hierarkiske organisasjonsstrukturer ofte filtrerer, bremser og forhindrer kunnskapsdeling og læring. Slike strukturer er ikke dynamiske og kollektive nok, kan man hevde. Et eksempel er at divisjoner, avdelinger og regionkontorer som i Husbanken kan utvikle seg som siloer som også beskytter egen kunnskap og egne revirer (Lave & Wenger 1991, Kolbjørnsrud 2014). Hierarkier definerer også makt, posisjoner og roller. Et spørsmål er hvordan Husbanken kan redusere hierarkiske hindringer og samtidig håndtere sine forvaltningsoppgaver. I skjæringspunktet mellom å være en forvaltningsorganisasjon, kompetansebank og moderne kunnskapsorganisasjon, må Husbanken vurdere hvilke organisasjonsstrukturer som best fremmer kunnskapsdeling og læring, både internt og eksternt.
- **Kultur for involvering og medvirkning i prosesser:** Medarbeiderskap og lederskap kan sees som to sider av samme sak. I kunnskapsorganisasjoner innebærer begge deler at både ledere og medarbeiderskap tar initiativ og ansvar for organisasjonens utvikling og læring (Argyris 1991). Hvordan jobber Husbankens ledelse med involvering av ansatte i interne prosesser? På hvilken måte ivaretas uenighet og hvordan legges det opp til faglige diskusjoner i Husbanken? Og hvordan kan ledere og ansatte i fellesskap bidra til at Husbanken blir dyktigere på den kunnskapsdelingen som mange ansatte ønsker og etterlyser?
- **Medarbeiderne:** Hvordan kan hver enkelt medarbeider i Husbanken dele sin kunnskap og bidra til læring internt og på tvers av kontorer? Folk er forskjellige og her må hver og enkelt finne en form som passer. Et viktig grep er å sette søkelys på kunnskapsutvikling og læring som tema i organisasjonen, og bidra til at de ansatte får reflektert rundt hvordan man best kan stimulere til kunnskapsutvikling og læring og om det er forbedringspotensialer som må tas tak i.
- **Kultur for læring:** I sum vil vi argumentere for at Husbanken vil ha nytte av å systematisk utvikle en kultur for deling og læring. Det skjer ikke av seg selv, men kan fremmes gjennom de øvrige betingelsene som her er fremhevet.

Det at Husbanken har en forvaltningsfunksjon blir av flere trukket frem som et hinder for kunnskapsutvikling og læring. Blant annet står det i forslaget til Husbankens siste strategi (2016-2021) at det skal være lov å gjøre feil¹⁰. Men kan et direktorat/ en forvaltningsetat gjøre feil? Og blir det riktig at Husbanken skal legge opp til en praksis hvor det er lov å prøve og å feile? Dette er ikke noe vi vil konkludere på i dette oppdraget, men spørsmålet kan stilles. Hva vil dette kreve av ledelsen i Husbanken, hvis de ansatte skal få lov til å feile, eller faktisk også *forventes* å feile en gang i blant? Hvilken form for kunnskapsledelse må da utøves? Mange vil hevde at prøving og feiling er en viktig betingelse for både innovasjon og læring. En annen måte å si dette på er at bruk av både enkelt- og dobbeltkretset læring (Argyris 1991, Argyris, & Schön 1996) vil ta høyde for at feiling også er en styrke for organisasjonens utvikling.

En annen utfordring som trekkes frem av flere i Husbanken er den økte oppmerksomheten mot å styre etter målbare indikatorer. Hvilke konsekvenser får dette for kunnskapsutvikling og læring, som også er vanskelig å telle og å måle? Og hvordan legger man til rette for at det som ikke kan telles og måles blir ivaretatt? Argyris (1991) forklarer forskjellen mellom enkeltkretset og dobbeltkretset læring når han sammenligner med termostaten. Dersom temperaturen er under 23 grader sender termostaten beskjed til ovnen om å slå seg på. Dette viser til enkeltkretset læring: vi gjør det vi er satt til å gjøre eller alltid har gjort. Men hva om termostaten spurte om 23 grader egentlig *var* riktig innetemperatur? Hva om det var en annen grad som ville gi bedre inneklima og lavere strømkostnader? Dette viser til dobbeltkretset læring: vi stiller spørsmål ved om den måten vi gjør ting på i dag er hensiktsmessig og undersøker om det er andre måter å gjøre det på. Dette krever at organisasjonen innarbeider og øver på en reflekterende praksis.

Flere Husbankansatte oppgir at de opplever at de i dag er som "termostater" – de forholder seg til målsettinger og styringsindikatorer uten å stille spørsmål ved om disse er de riktige. Det som utfordrer bildet ytterligere er at det i dag ikke finnes gode styringsindikatorer på det boligsosiale feltet. Det holder ikke å telle hvor mange kommunale boliger en kommune har, hvor mange utkastelser de gjennomfører eller hvor mange de har på venteliste til kommunale boliger for å si om de gjør en god eller dårlig jobb. Heller ikke gir det god innsikt i å registrere hvor mange planer de har utarbeidet, hvor mange prosjekter de har opprettet eller hvor mange læringsarenaer som er arrangert. Dersom man legger for ensidig vekt på styringsindikatorer i det daglige arbeidet er det en stor fare for at kunnskapsutvikling og læring som kan være med på å styrke det boligsosiale fagfeltet, ikke fanges opp. Slik vi har definert kunnskap og læring i denne rapporten, vil det også være behov for *kvalitative*, grundige forståelsesmåter og analyser.

5.6 Oppsummering av sentrale funn knyttet til kunnskapsutvikling og læring i Husbanken

I likhet med analysen knyttet til kunnskapstema, kapittel 4.5, vil vi også i dette kapittelet vektlegge hva Husbanken gjør bra i dag og hvor forbedringspotensialet ligger. Som et gjennomgående tema knytter det seg først og fremst til hvordan Husbanken jobber, internt og eksternt, med kunnskapsutvikling og læring.

De gjennomgående funnene i oppdraget viser at det er behov for at Husbanken utvikler en mer *systematisk* tilnærming til hvordan de jobber med kunnskapsutvikling og læring. Funnene viser også at Husbanken er dyktige på noen felt, mens de har forbedringspotensial på andre. Et særlig gjentakende felt som fremheves er arbeidet med kommunesektoren de siste årene, som vitner om at Husbanken er veldig dyktige og anerkjente på bortebanen gjennom bruk av ulike former for relasjonsbygging og prosesser, seminarer, arenaer, konferanser, nettverk og ikke minst gjensidig, forpliktende samarbeid med kommunesektoren. Basert på de funn vi har i prosjektet, oppsummerer vi nedenfor områder hvor Husbanken samlet sett er dyktige, og hvilke områder som med fordel kan styrkes. Se tabell 5-2.

¹⁰ Jf. intern presentasjon tilgjengeliggjort i forbindelse med oppdraget

Tabell 5-2 Hva er bra og hvor ligger forbedringspotensialet?

Hva gjør Husbanken bra i dag?	Hvor ligger forbedringspotensialet?
Eksternt: • direkte dialog og gjensidig samarbeid med kommunesektoren som sikrer brukererfaringene • inkludering av andre velferdsaktører på regionalt og nasjonalt nivå • lokal tilstedeværelse i hele landet gjennom 6 regionkontor • satset mye på digitale verktøy de siste årene, både husbanken.no og den digitale veiviseren/veiviseren.no Internt: • videreutvikle boligsosialt fagnettverk (har potensial til å skape mer systematikk i og kultur for kunnskapsdeling på tvers av kontorene)	Eksternt: • styrke det systematiske og langsiktige grepet om kunnskapsutvikling og læring • utvikle en verktøykasse alle kan bruke • øke relevansen, bruk og overføringsverdi av i FoU internt og eksternt mot samarbeidsparter • bedre strukturelle verktøy for å sikre bedre styring ved rapportering Internt: • sette kunnskapsutvikling og læring på agendaen - sette av tid, tilrettelegge for organisatoriske og prosessuelle grep • skape gode delingsarenaer for • tydeligere bestillinger og definerte ansvar/mandat internt

Vi mener at Husbanken bør legge opp til å videreføre og utvikle de elementene som man gjør bra i dag. Samtidig vil vi understreke at alle bestanddeler av verktøykasse, herunder FoU-verktøy, prosessverktøy, organisatoriske verktøy, strukturelle verktøy og digitale verktøy er viktig å se i sammenheng. Blant annet ser vi det gjennom hvordan ulike regionkontor vektlegger ulike deler av verktøyet. Som nevnt illustrerer intervjuer med kommunesektoren at det Husbanken gjør bra et sted, er noe som savnes i en annen region og motsatt.

Vi vil argumentere for at alle de fem verktøyene må vektlegges for å få til en god praksis for kunnskapsutvikling og læring, og vi tror at et systematisk grep for hvordan Husbanken jobber med verktøyene vil være nødvendig. I tillegg er det viktig å drøfte både kunnskapssyn og -perspektiv. Vi anbefaler kunnskapsbasert praksis som et mulig fundament: at beslutninger gjøres basert på både forskning og erfaring, samt brukerkunnskap og brukermedvirkning, jfr. kapittel 3.1.

Funn i prosjektet illustrerer som sagt at Husbanken gjør mye bra, særlig ute i kommunene. Den utviklingen som har skjedd innenfor det boligsosiale feltet de siste årene er ganske betydelig, noe som understøttes av funn i tidligere oppdrag (Fafo, 2014). På den andre siden tydeliggjør dette oppdraget at Husbanken har vært for dårlige til å jobbe systematisk med både kunnskapstema og læringsverktøy gjennom mange års satsing på post 78 og at man ikke har klart å synliggjøre hvilken verdi midlene har hatt for sektoren. Vi stiller spørsmål ved om dette kan være en medvirkende årsak til at post 78-midlene nå trekkes ut av Husbankens budsjetter?

Gjennom en mer bevisst bruk av FoU vil Husbanken kunne forberede, utvikle og synliggjøre resultater av det boligsosiale arbeidet i større grad enn i dag. Vi registrerer at Husbanken i Kommuneprogrammet vektlegger at kommunene innledningsvis i samarbeidet skal utarbeide handlingsplaner, og underveis rapportere årlig på måloppnåelse, begge basert på "felles mal utformet av Husbanken"¹¹. Det er med andre ord tatt grep allerede for å styrke strukturelle verktøy for kunnskapsutvikling og læring. Vi aner en optimisme rundt denne typen styringsrettede grep.

¹¹ Vedlegg i programbeskrivelse for Husbankens kommuneprogram, Bolig for velferd, 2016-2020. Se: <http://nedlasting.husbanken.no/Filer/3e4.pdf>

Denne dreiningen illustrerer at Husbanken har handlingskapasitet og et engasjement for å jobbe bedre. Samtidig stiller vi spørsmål ved om ikke satsingen på strukturelle mål- og styringsrettede verktøy får i overkant mye fokus. Vi anbefaler at Husbanken videreutvikler og konkretiserer flere verktøy, f.eks. de idéene som er nedfelt i Kommuneprogrammets programbeskrivelse, kap. 5 om *Kunnskapsutvikling, læring og innovasjon* hvor det også er snakk om å ta i bruk felles læringsverktøy som i stor grad kan knyttes til de anbefalingene vi gir her.

I rapporten har vi i stor grad pekt på *hva* slags kunnskap (kunnskapstema) og *hvordan* man kan utvikle kunnskap og lære (verktøykassen for kunnskapsutvikling og læring), men vi vil også argumentere for at det for Husbanken, som for alle andre organisasjoner, også er viktig å ha et blikk på *hvorfor*, på *begrunnelsen for ulike initiativ*: Hva er formålet og årsaken til at dette arbeidet /prosjektet settes i gang, hva er formålet og ønsket måloppnåelse? Hva vil være indikasjoner på at vi lykkes?

Uten at det har vært en del av oppdraget og fordi dette ikke er en organisasjonsevaluering, mener vi å se en stor avstand mellom ledelsen og de ansatte i Husbanken. Dette kan være en del av forklaringen på at det mangler retning i det læringsarbeidet som gjøres, og at det i stor grad er preget av "ad hoc"-arbeid, frihet per regionkonto og at det ofte mangler klare mandater for arbeidsprosesser som igangsettes. Det kan blant annet være noe å lære av den målrettede programsatsingen til flere regionkontor hvor enkelte kontor har hatt mer systematisk fokus på kunnskapsutvikling og læring. I tillegg er funnene våre ganske tydelige i retning av at organisasjonen føler på en manglende tillit internt. Vi tror det vil være viktig at Husbankens ledere kobler seg tettere på sine kunnskapsmedarbeidere og går foran som kunnskapsledere som setter den kollektive læringen på dagsorden for alle ansatte (Dehlin, 2016).

6. ANBEFALINGER

Basert på det som fremkommer i oppdraget og som vi har vektlagt i våre analyser, har vi utledet tre sentrale anbefalinger til Husbanken, for å styrke kunnskapsutvikling og læring på det boligsosiale feltet fremover. Disse er:

Anbefaling 1: Videreutvikle kunnskapstemaene

Anbefaling 2: Gjennomføre et systematisk grep i Husbanken om kunnskapsutvikling og læring

Anbefaling 3: Bruke Kommuneprogrammet som case/pilot for å gjennomføre anbefaling 1 og 2

Vi utdyper anbefalingene i de følgende avsnittene.

6.1 Videreutvikle kunnskapstemaene

Som vist til i kapittel 4 har post 78-midlene i stor grad gått til temaer som planlegging og strategi, organisering og samhandling, samarbeid, fremskaffelse, forvaltning, tildeling og bosetting. Dette er viktige boligsosiale tema som trenger ytterligere utvikling, men vi mener at Husbanken har et potensial for å videreutvikle de øvrige kunnskapstemaene, som post 78-midler i mindre grad har gått til. Særlig vil vi her trekke frem temaer som omhandler brukermedvirkning og metodeutvikling for å sikre at innbyggerne på kort eller lengre sikt kan klare å skaffe og å beholde en bolig selv. Vi mener at Husbanken i det videre arbeidet med fordel kan legge større vekt på også å jobbe med de kunnskapstemaene som er mer rettet mot brukere og innbyggere.

Det at post 78-midlene legges inn i rammen gjør at Husbanken må finne andre måter å stimulere til kunnskapsutvikling i kommunesektoren på. Vi tror det ligger et potensiale for dette i storbyprogrammet i Kommuneprogrammet. Vi kommer tilbake til det i kap. 6.4. Videre mener vi at Husbanken i større grad kan benytte de økonomiske virkemidlene – tilskudds- og FoU-midler – til å styrke det boligsosiale faget videre.

6.2 Gjennomføre et systematisk grep i Husbanken om kunnskapsutvikling og læring fremover

For å få til kunnskapsutvikling og læring må Husbanken utvikle en omforent forståelse, på tvers regionkontor og strategikontor, om hvordan man systematisk skal arbeide med kunnskapsutvikling og læring. Som nevnt innebærer systematikk at det utvikles bærekraftige og varige strukturer, at dette skjer planlagt og forutsigbart og ikke tilfeldig som enkeltstående tiltak eller "stunts". En verktøykasse for kunnskapsutvikling og læring representerer et slikt systematisk grep som krever at man beslutter på ledernivå et intendert og planlagt grep for å skape og stimulere strukturer for kunnskapsutvikling og læring i Husbanken. En verktøykasse representerer en slik struktur. "Varige strukturer" i denne sammenheng må likevel ikke tolkes som at verktøykassen og dens innhold er ferdig utviklet én gang for alle. Her vil det være snakke om kontinuerlig utvikling og evaluering.

Vi anbefaler at Husbanken definerer og utformer og dernest bruker verktøykassen for kunnskapsutvikling og læring både internt og eksternt sammen med samarbeidspartnere. Å ta i bruk verktøykassen systematisk i hele organisasjonen er ambisiøst, og internt i Husbanken vil vi hevde at det også handler om å sette Husbankens organisatoriske læring på dagsorden. Det krever bevisst kunnskapsledelse, intern mobilisering, modning og forankring, fra både ledere og medarbeidere. Samtidig må samarbeidspartnere og mottakersiden vise interesse og prioritere å delta i deler av kunnskaps- og læringsarbeidet.

Vår anbefaling er at verktøykassen bygger videre på de læringstiltak som allerede er i bruk i Husbanken. Videre mener vi det er nyttig at Husbanken også drøfter hvilke kunnskaps- eller

læringssyn man støtter seg på og vi anbefaler at en kunnskapsbasert praksis-tilnærming legges til grunn.

En viktig premiss er at organisasjonen må utvikle kompetanse, og ha tid og rom for å tilrettelegge for og fremme kunnskapsutvikling og læring (jf. "enabling knowledge", Nonaka & Takeuchi 1995 og "den læringsfremmende konteksten – ba", von Krogh m. fl. 2000).

Verktøykassens innhold må stadig være i utvikling, men vi har i rapporten vektlagt et utvalg aktuelle læringsverktøy som kan vurderes som verktøykassens innhold, jfr. kapittel 5.2. Det finnes ingen fasit eller enkel oppskrift, og i det videre arbeidet må Husbanken selv finne den riktige tilpasningen. Her finnes både lavthengende og høythengende frukter, altså ting som kan realiseres ganske snarlig og ting som må jobbes med i større grad og mer langsiktig. For å utforme verktøykassen og dens innhold, med kortfattede veiledning til de enkelte verktøy, bør Husbanken arbeide på tvers av organisasjonen. Vi foreslår at det etableres en arbeidsgruppe med representanter fra ulike kontorer og avdelinger.

Videre vil vi understreke at dette er noe som både ledere og ansatte har et ansvar for. Ansatte bør dele av sine erfaringer, samt tørre å spørre internt og på tvers av regionkontorene. Det å tenke at læring også handler om hverdagslæring i jobbhverdagen kan bety at kollegaveiledning kan være et godt tiltak. Noe som ganske umiddelbart kan gjøres er å beslutte at man setter av to timer til kunnskapsutvikling og læring per måned ved hvert kontor. Her er det viktig at ledelsen ved går foran med et godt eksempel, deltar og bidrar aktivt. "Månedens kunnskapstema" kan man for eksempel kalle dette. Det er viktig at et slikt ansvar går på omgang, at man øver på å dele, at man lærer å lære.

Vi foreslår at verktøykassen og bruken av denne bygger på noen felles prinsipper. Her trekker vi fram noen forslag til prinsipper som Husbanken kan vurdere nærmere:

- Husbanken har en felles tilnærming i sitt arbeid med kunnskapsutvikling og læring internt og eksternt, og alle regionkontor har kompetanse på dette området.
- for å lykkes med systematisk kunnskapsutvikling og læring med aktiv bruk av en verktøykasse må dette arbeidet ha tilstrekkelig legitimitet og bli forankret i Husbankens ledelse – både i direktørmøtet og av regiondirektører.
- å ta i bruk en verktøykasse for kunnskapsutvikling og læring er et planlagt grep på tvers av kontorer i Husbanken, men verktøyene må være fleksible og tilpasses etter det enkelte regionkontors behov.
- verktøykassen representerer ikke en tvangstrøye, men en felles struktur å jobbe etter som gir et felles språk, letter sammenligning og erfaringsdeling og som også kan bidra til å utvikle én Husbank.
- bruk av verktøykassen skal bidra til større bevissthet om å undersøke kunnskapsutvikling og læring i virkemiddelbruken. Dette er en viktig del av de resultater som Husbanken er med på å skape hos sine samarbeidspartnere.
- det kreves tid og rom for jevnlig refleksjon i kollegiet om ulike kunnskapssyn for å utvikle bevissthet rundt Husbankens rolle som kunnskapsorganisasjon og kompetansebank. Dette fordrer også arenaer, møteplasser og velfungerende nettverk internt for å utvikle verktøykassens innhold.
- det kan med fordel utarbeides enkle veiledninger/metodebeskrivelser for de ulike læringsverktøyene.

6.3 Bruke Kommuneprogrammet som pilot

Kommuneprogrammet er sentral i realiseringen av "Bolig for velferd" og vil kunne få stor betydning for videreutviklingen av det boligsosiale feltet, herunder å stimulere videre kunnskapsutvikling og læring i sektoren. Vi mener at kommunesatsingen representerer det viktigste området hvor Husbanken fremover har muligheten til å jobbe med kunnskapsutvikling og læring, i egen organisasjon, med kommuner og statlige velferdsaktører. For å komme raskt i gang med kunnskapsarbeidet og å gjøre det mest mulig håndfast, mener vi at Husbanken kan bruke Kommuneprogrammet som en pilot for å starte et felles og systematisk grep, uavhengig av type virkemiddel. Dette handler om å følge opp det som allerede er formulert i Kommuneprogrammets vedtatte og gjeldende programbeskrivelse som vi også tidligere har referert til.

Helt konkret må Husbanken også få en mer dyptgående forståelse for kommunenes situasjon og hva som er særlig viktig for dem fremover. Vi tenker da først og fremst på storbyprogrammet. Her mener vi at solide analyser må på plass, det nytter ikke å kun lytte til enkeltstemmer i den kommunale sektoren for å høre hva de har lyst å satse på. Det må baseres på mer systematisk arbeid og kartlegging i de aktuelle kommunene med noen gode visjoner for hvordan videreutvikling av det boligsosiale feltet skal foregå.

I tillegg handler det om å være seg bevisst alle verktøyene i utviklingen og implementering av Kommuneprogrammet. Vi registrerer at Husbanken allerede er godt på vei i så måte. Men vi savner et konkret strategisk grep og en tydeligere systematikk for hvordan en verktøykasse kan utformes; en klargjøring av verktøyene; hvordan de kan tas i bruk både internt i Husbanken og eksternt i samarbeid med kommunesektoren og øvrige velferdsaktører. Vi mener det er behov for å organisere dette arbeidet på tvers av kontorer, basert på et omforent mandat fra direktørmøtet.

LITTERATURLISTE

Argyris, C. and Schön, D.A. (1996) *Organizational Learning II: Theory, method and practice*. Reading: Addison-Wesley.

Argyris, C. (1991) *Teaching smart people how to learn*, HBR

Brown, J.S., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge, *California Management Review*, 40(2): 90-110.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

Crossan, M.M, Maurer, C.M.& White, R. (2011) Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, Vol.36, No.3, 446-460.

Dehlin, E. (2016) How to Lead, Manage and Motivate Knowledge Workers, *Manage magazine* Oct.2016.

<https://managemagazine.com/article-bank/lead-manage-motivate-knowledge-workers/>

Elkjaer, B. (2004). Organizational learning – the “third way”. *Management learning* 35(4): 419-434.

Elkjaer, B. (2011). Organisational learning won’t be turned off, I Peter Jarvis og Mary Watts (red.) *The Routledge International Handbook of Learning*. Routledge. London UK, s. 237-245.

Fafo, (2014). *Evaluering av Husbankens kommunesatsing*. Arne Backer Grønningsæter, Lars-Erik Becken, Vidar Bakkeli, Synne Klingenberg og Anne Hege Strand.

Gotvassli, Kjell-Å. (2015). Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner. Fagbokforlaget. Bergen.

Hislop, D. ([2005] 2009). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*, 2nd edition. Oxford UP.

Husbanken, (2015). Sammenheng av resultatene fra Husbankens kommuneundersøkelse - Gjennomført i november 2015

Irgens, E.J, & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kolbjørnsrud, V. (2014) On governance in collaborative communities, Dr.gradsavhandling BI

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Møreforskning (2013) *Kunsten å ha to fugler i hånden samtidig. Evaluering av Boligsosialt utviklingsprogram. Sluttrapport*. Yttredal, Else R. Susanne Moen Ouff og Marte Hanche-Olsen

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J.(2002). *Managing Knowledge Work*. Palgrave Macmillan.

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Nonaka, I., & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Garden City, NY, Doubleday.

Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: The University of Chicago press.

Røvik, K.A. (2009). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sander, Jan Tore. 1.11 2016. Tale ved lanseringskonferansen "Innovative grep i norsk boligpolitikk. Boligsosial lederkonferanse 2016". Tilgjengelig på:
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/boligsosial-lederkonferanse-2016/id2518532/>

Scarbrough, H., & Swan, J. (2001) Explaining the diffusion of knowledge management: The role of fashion. *British Journal of Management*, Volume 12, Issue 1, March 2001. Pages 3–12.

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. ([2001] 2005). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: N.W. Damm & Sønn.

VEDLEGG 1

NÆRMERE FORKLARING AV HVA SOM LIGGER I KARTLEGGINGSMATRISEN

Kunnskapstemaer

I det følgende beskriver vi hva som inngår i de foreslåtte kunnskapstemaene. Vi presiserer at dette er vår fortolkning relatert til post 78-midlene. Kunnskapstemaene kan også ha annet innhold.

	Kunnskapstema	Forklaring
Utvikling og innovasjon	Kompetanseheving	Kunnskap om hvordan post 78-midler har bidratt til utvikling av tilskuddsmottakernes boligsosiale arbeid Kunnskap om hvordan post 78-midler har bidratt til å ta i bruk nye og innovative metoder og fremgangsmåter i det boligsosiale arbeidet Kunnskap om hvordan post 78-midler har bidratt til å etablere eller ta i bruk nettverk, arenaer og møteplasser knyttet til det boligsosiale arbeidet Kunnskap om hvordan post 78-midler også har utløst bruk av økonomiske virkemidler og hvordan disse evt. er brukt og mulige resultater av virkemiddelbruken
	Brukermedvirkning Nettverk, arenaer, møteplasser Virkemiddelbruk	
Planlegging og organisering	Planlegging og strategi	Kunnskap om strategiutvikling og planlegging på det boligsosiale området, basert på gode analyser, herunder kartleggings- og planleggingsverktøy. Kunnskapsinnhenting, kartlegginger og analyser/utredninger. Rapportering og dokumentasjon Planlegging for kommunale boliger (kommunedelplaner, areal og samfunn).
	Kommunal organisering og samhandling	Kunnskap om hvordan aktørene organiserer eller kan organisere det boligsosiale arbeidet. Helhetlig og tverrsektoriell tilnærming til det boligsosiale feltet, herunder ansvarsdeling og rolleforståelse, virkemiddelkopling, samt rammer/rutiner som gjør det mulig å imøtekomme behov når de oppstår.
Samarbeid og samhandling	Samarbeid med og/eller mellom offentlig, privat og frivillig sektor	Kunnskap om samarbeid mellom aktører på det boligsosiale feltet, inkludert brukerorganisasjoner eller andre brukerkonstellasjoner. Tverrsektorielt samarbeid innenfor det boligsosiale fagfeltet (f.eks. innad i kommunen). Interkommunalt samarbeid innenfor det boligsosiale fagfeltet.
Bolig og bomiljø	Fremskaffelse og forvaltning av boliger	Kunnskap om hvordan å kjøpe, selge, fremleie, ruste opp eksisterende boligmasse. Hvordan sikre boliger som er mest mulig hensiktsmessig for målgruppene.

		Kunnskap om forvaltning av boliger, herunder rutiner for inn- og utflytting, leiekontrakt, oppfølging av selve leieforholdet.
	Tildeling og bosetting	Kunnskap om hvordan å gjøre gode tildelinger til kommunale boliger, herunder vurdering av behov og alternative virkemidler. Kunnskap om bosetting av ulike målgrupper. Kunnskap om bruk av økonomiske virkemidler til å kjøpe egen bolig, gjennom bl.a. Startlån, veiledning og rådgivning. Kunnskap om å sikre gode boforhold og bomiljøer
	Bomiljøarbeid, områdeløft, nærmiljø	Kunnskap om betydning av bomiljøarbeid, områdeløft og nærmiljø for bosetting og å skape gode bomiljø Kunnskap om metode for godt bomiljøarbeid, områdeløft, nærmiljø Kunnskap om aktører i dette arbeidet
	Brukerrelaterte metoder (oppfølging)	Kunnskap om hvordan å sikre brukerinvolvering, brukermedvirkning, gode oppfølgingsprosesser o.l. Kunnskap om hvordan beholde bolig, og hvordan å komme seg videre i en egen eid, eller privat leid bolig.

Kunnskapstema *utvikling og innovasjon* kan operasjonaliseres som *kompetanseheving, brukermedvirkning, nettverk, arenaer, møteplasser og annen virkemiddelbruk*. Dette temaet er tett på formålet med post 78 og kan anses som mer generell og overgripende enn de andre kunnskapstemaene.

Mottakere

For å si noe om mottakere av post 78-tilskuddet har vi inkludert ulike aktører i matrisen. Følgende aktører er definert:

Mottakere av post 78-midler/aktører	Beskrivelse	Hvorfor?
Kommuner med formalisert samarbeid med Husbankens (ulike programsatsinger 2009-2015)	Kommuner som deltar/ har deltatt i Husbankens kommunesatsing (boligsosialt utviklingsprogram/ velferdsprogram/ utviklingsarena)	I økende grad er det programkommuner som mottar kompetansemidlene
Andre kommuner	Kommuner som ikke har hatt formalisert samarbeid med Husbanken gjennom Husbankens boligsosiale utviklingsprogram	Flere kommuner som ikke er en del av boligsosialt utviklingsprogram har mottatt tilskuddsmidler
Fag- og interesseorganisasjoner	Her inngår formelle organisasjoner som ulike fagforbund og interesseorganisasjoner som ulike arbeidstakerorganisasjoner.	Kompetansemidler har gått til flere organisasjoner
Brukerorganisasjoner	Her inngår frivillige og formelle organisasjoner som har til hensikt å ivareta ulike brukeres erfaringer	Kompetansemidler har gått til ulike brukerorganisasjoner
Andre typer organisasjoner/stiftelser	Utover overnevnte organisasjoner finnes det andre organisasjoner, stiftelser, nettverk, boligbyggerlag, uformelle	Flere organisasjoner har hatt samarbeid med Husbanken/kommuner/andre

	grupper som har hatt samarbeid med Husbanken/kommuner	tilskuddsmottakere om prosjekter som har fått post 78 midler
UH-sektoren (inkl. instituttsektoren)	Universiteter, høyskoler og forskningsinstitutter <i>Avgrensning:</i> Det skal ikke gjøres en kartlegging av FoU-prosjekter	I enkelte prosjekter har UH-sektoren vært involvert i analyse, utredning, rådgivning
Private bedrifter	Private bedrifter/næringsliv som har mottatt tilskudd fra post 78, f eks til filmproduksjon	Private bedrifter har vært mottakere av tilskuddsmidler, og har f eks hatt samarbeid med andre tilskuddsmottakere
Masterstipend	Mastergradsstudenter som har mottatt stipend i forbindelse med sin masteroppgave.	En rekke masterstudenter har fått stipend med formål om å skrive om temaer knyttet til bolig eller boligsosialt arbeid
Statlige velferdsaktører	Inkluderer direktorat/etatsnivå (som Husbanken), departementsnivå, fylkesmannen og fylkeskommunen	Post 78-midler har i enkelte tilfeller gått til prosjekter/ tiltak hos statlige velferdsaktører
Enkelpersoner	Enkelpersoner som har mottatt tilskuddsmidler eller kunnskap, som ikke er en del av overnevnte mottakere	Post 78-midler har i enkelte tilfeller gått til enkeltpersoner, eks. bok-prosjekt

Vi har valgt å skille mellom kommuner som har deltatt i avtalebasert samarbeid med Husbanken (boligsosialt utviklingsprogram/ velferdsprogram/ utviklingsarena) og de som har deltatt i annet samarbeid. Grunnen er at vi antar at kommunesamarbeidet har vært differensiert/ulikt i omfang og tid, oppfølging og involvering.

VEDLEGG 2

KORT OM METODISKE VALG TILKNYTTET BREDDEKARTLEGGING OG KVALITATIVE CASESTUDIER AV ET UTVALG PROGRAM/ PROSJEKTER/ TILTAK

Breddekartlegging

I oppdraget ble det valgt ut 57 program/ prosjekter/ tiltak som ble kartlagt i bredden. De ble valgt basert på følgende kriterier, i prioritert rekkefølge (dvs. viktigste utvalgsriterium kommer først):

- Program, prosjekt, tiltak representerer alle definerte kunnskapstemaer (jfr. kunnskapsmatrisen)
- Prosjektene/ tiltakene/ programmene representerer alle definerte mottakere (jfr. kunnskapsmatrisen)
- Alle regioner er representert gjennom de valgte prosjektene/ tiltakene/ programmene, i tillegg til den nasjonale potten
- Alle målgrupper som av ulike grunner er vanskeligstilte på boligmarkedet er representert
- Det velges både program, prosjekter og tiltak

Casestudier

- Følgende utvalgsriterier ble benyttet ved valg av case:
- Prosjekt/tiltak som kan karakteriseres som innovative, hvor innovativ metoder eller prosesser er tatt i bruk
- Prosjekt/tiltak som har brukt læringsarenaer som verktøy for å dele kunnskap for å lære
- Prosjekt/tiltak med flere typer kunnskapstema
- Prosjekt/tiltak med ulike tilskuddsmottakere (inkludert fra programkommuner)
- Geografisk spredning

