

Egenevaluering:

Om Husbanken er effektivt organisert for å løse sitt oppdrag

## Innledning og oversikt over temaer som tas opp

---

I tildelingsbrevet fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet for 2014 blir Husbanken bedt om å gjøre en egevaluering av om organisasjonen er effektivt organisert for å løse sitt oppdrag. Det sies også at en slik evaluering bør sees i sammenheng med fellesføringen om å fjerne tidstyver.

I foreliggende evaluering er det valgt å belyse organisatoriske problemstillinger som internt står høyt på dagsorden. Husbanken har vært gjennom betydelige endringer de siste 15-20 årene for å tilpasse tjenestene til den boligsosiale dreiningen av oppdraget. Nå står vi midt i utfordrende prosesser med å digitalisere sentrale tjenester, og på en mest mulig effektiv måte gi brukerne landet rundt et likt tilbud. Endringsarbeidet er bygd på omfattende undersøkelser og vurderinger, utført både av interne og eksterne krefter.

*Hvordan driver vi så innovasjon og endring?* Dette temaet belyses i evalueringen gjennom å belyse hvordan den interne arbeidsdelingen er organisert og hvordan dette er koblet til arbeidet med å forbedre tjenestene. SIKT-programmet for IKT-basert modernisering av tjenester og drift tas opp her. Tematikken innledes med et historisk riss og en beskrivelse av den interne EnHusbankprosessen som rammeverk for styrt endring.

Husbanken har ni kontor lokalisert på seks ulike steder, med stor geografisk avstand. Historisk sett har de seks regionkontorene utført mange parallelle oppgaver. Her tar vi utgangspunkt i spørsmålet «*er interne tjenester hensiktsmessig organisert*», og går inn på hvordan det arbeides med å utvikle og effektivisere tjenester som støtter hele organisasjonen.

*Husbankens regionale struktur* kan belyses fra mange vinkler. Spørsmål som tas opp her er hvordan praktiske utfordringer med små kontor og store geografiske avstander håndteres. I tillegg presenteres data om hva våre brukere og kunder mener om tjenestene våre.

Fokuset på *tidstyver* gir incentiver til ytterligere å prioritere arbeidet med å forbedre tjenestene og våre arbeidsprosesser. Det vises her at hovedresultatene kommer som følge av langsiktig og målrettet evaluerings- og endringsarbeid.

*Hvilke administrative oppgaver skal vi utføre selv, hvilke tjenester skal vi kjøpe og hvordan skal grensegangen mot andre statsetater?* Nå er forvaltningen av den store utlånsporteføljen til vurdering på nytt.

Husbanken er i ferd med å bygge resultatene fra en nylig gjennomført scenarioprosess inn i en strategisk femårsplan. Nye utfordringer og kommende veivalg skal møtes med bred forståelse av sentrale utviklingstrekk. Det er her foretatt foreløpige vurderinger av hvilke nye utfordringer en *kommunereform* kan gi oss.

## Innhold:

<i>Innledning og oversikt over temaer som tas opp</i>	2
1. Husbankens organisering – bakgrunn	4
2. Hvordan planlegges og gjennomføres innovasjon og endring?	6
2.1 <i>EnHusbank 2011- : rammeverk for styrt endring</i>	6
2.2 <i>Fagensvarsmodellen – intern arbeidsdeling for spisset kompetanse</i>	7
2.3 <i>SIKT – IKT-basert modernisering av Husbankens tjenester og drift</i>	8
2.4 <i>Systematisert porteføljestyring</i>	10
2.5 <i>Ny arbeidsformer under utprøving: fjernledelse i to varianter</i>	11
2.6 <i>Hvordan oppleves det å jobbe i Husbanken?</i>	13
3. Er interne tjenester hensiktsmessig organisert?	15
3.1 <i>Sentralisering av økonomifunksjonene</i>	15
3.2 <i>Sentralisering av arkiv- og dokumentasjonsoppgavene</i>	16
3.3 <i>Styring og ledelse</i>	17
4. Husbankens regionale struktur – fungerer den?	19
4.1 <i>Hva sier kunder og brukere?</i>	19
4.2 <i>Har vi de riktige grensene mellom kontor?</i>	20
4.3 <i>Lokalisering og regionalt kontorsamarbeid: to varianter</i>	21
5. Utfører vi oppgaver som med fordel kan utføres av andre?	23
5.1 <i>Oppgaver vedr forvaltning av lån</i>	23
5.2 <i>Gråsoner mot andre statsetater</i>	23
6. Tidstyver i forvaltningen	24
7. Perspektiver på framtidig organisering – tre løp	25
7.1 <i>Enhetlig og effektivisert Husbank: «Grunnlinjearbeidet tar form»</i>	25
7.2 <i>Scenarioprosess klargjør ulike veikart</i>	25
7.3 <i>Kommunereform 2020</i>	25
<i>Kontorvis fordeling av lønnede årsverk 2009-okt 2014</i>	27
Vedlegg: Ansvarsfordeling i Husbanken (skisse)	

# 1. Husbankens organisering – bakgrunn

---

## *Historisk regionale struktur*

Husbanken har siden opprettelsen hatt en regional struktur med avdelings- eller regionalkontor i tillegg til de sentrale kontorene i Oslo, fra 2006 i Drammen. For Sør- og Østlandet ble egne regionkontor først opprettet i 1998. Den regionale strukturen ble ansett for å være et godt grunnlag for å kunne imøtekomme Stortingets nye krav til Husbanken fra slutten av 1990-tallet og framover om i betydelig større grad å prioritere det boligsosiale arbeidet og utvikle dialogen og nærheten til kommunene og aktørene i byggebransjen. Husbanken ble gitt en klar rolle i å støtte opp under kommunenes arbeid i boligpolitikken og redusere sin egen 1.linjekontakt med brukere og kunder. De nye boligpolitiske styringssignalene kom parallelt med arbeidet for å modernisere statsforvaltningen, der økt tjeneste-/brukerfokus og prinsipper om delegering og desentralisering stod sentralt.

## *Delegering av ansvar og fullmakter*

Husbanken fulgte fra siste halvdel av 1990-tallet opp organisatorisk gjennom å utvide regionkontorenes ansvar og fullmakter betydelig. Utskilling av egne regionkontor for Sør- og Østlandet var en nødvendig forutsetning for dette. Denne interne delegeringen av virkemiddel- og resultatansvar ble slutført med desentraliseringen av ansvar for bostøtten og utviklingsmidlene (kompetansetilskuddene) i 2003, slik at alle regionkontor fikk budsjettansvar for tilnærmet alle deler av lån- og tilskuddsporteføljen. Sterk oppmykning av den detaljerte regelstyringen, kjent internt gjennom begrepet Husbankens «blåbok», på 1990-tallet la så grunnlaget for at regionkontorene kunne øke sitt ansvar og utvikle sitt regionale virke. Sentrale faglige elementer i dette var regional oppfølging av de ulike satsingene for å forebygge og bekjempe bostedsløshet og mer planmessig jobbing overfor kommunene. Parallelt med dette ble de regionale kontorenes arbeid med låneforvaltning sentralisert til det nye Forvaltningskontoret. Husbankens interne styringssystem ble endret for å støtte opp denne modellen. Myndighet og fullmakter ble delegert fra Hovedkontoret til regionkontorene. Regionkontorene ble med dette linjestyrt direkte fra direktør, ikke via et hovedkontor som tidligere. Direktørmøter, der alle kontorledere møter, ble tydeliggjort som administrerende direktørs viktigste organ for beslutnings- og forankringsstøtte.

Desentraliseringen ble også fulgt opp gjennom satsing på spesialiserte fagmiljøer tilknyttet regionkontorene. Kontoret i Trondheim var først ute, og fikk «nasjonalt fagansvar» for Husbankens miljø- og energiarbeid i 2003. Nærkontakt med kunder og samarbeidspartnere ble ansett som en forutsetning for å kunne opprettholde og videreutvikle spisskompetanse.

## *Husbankens regionkontor – oppgaver i dag*

Regionkontorene har i dag ansvaret for å tilby og informere om alle Husbankens økonomiske virkemidler og hoveddelen av de øvrige tjenestene til kommuner, utbyggere og øvrige brukere innen sine geografiske virkeområder. Saksbehandlingen av Husbankens boligsosialt innrettede virkemidler utføres av kommunene, mens grunnlånet (som har flere formål enn boligsosialt) og mindre tilskuddsposter saksbehandles av Husbanken. Hoveddelen av regionkontorenes ressursbruk er innrettet på kompetansebygging og dialog med lokale aktører, med kommunene som hovedmålgruppe. Tre av regionkontorene utfører i dag tunge faglige oppgaver («fagansvar») for hele Husbanken, i tillegg til det regionale arbeidet. Fra 2007 av er dokumentasjons- og økonomifunksjonene blitt overført til Region Bodø.

## **Organisasjonsendringer de siste 15 år - hovedlinjer**

### **2001-2004 Regionkontorene får økt ansvar og fullmakter til å møte lokale utfordringer**

Regionalisering av gjennomføringsansvaret for å bekjempe bostedsløshet.

Regionkontorene får tilgang på utviklingsmidler til bruk regionalt (kompetansetilskudd).

Ansvaret for bostøtten regionaliseres. Låneforvaltningen sentraliseres til et sentralt forvaltningskontor i Drammen. Den interne styringslinjen endres slik at alle kontordirektørene blir direkte underlagt administrerende direktør. Hovedkontorets linjestyring av regionkontorene avvikles.

### **2003-2014 Økt intern boligfaglig arbeidsdeling**

Ansvaret for oppbygging av faglig spisskompetanse og tilhørende støttefunksjoner overfor de øvrige kontorene fordeles, internt omtalt som «nasjonale fagansvar». Gradvis økt ansvarsdeling til regionkontorene over tid, kombinert med spissing av Strategikontorets ansvar. Justeringer av ansvar kontor imellom er foretatt underveis.

### **2007-2014 Økonomi- og dokumentasjonsoppgaver sentraliseres**

Tilnærmet alt arbeid med administrasjonsbudsjettet overføres til nytt økonomisenter i Bodø og profesjonaliseres. Økonomisenteret tar over flere oppgaver knyttet til lån- og tilskuddsforvaltningen. Postmottak, de sentrale arkivtjenestene og tilhørende støttefunksjoner overføres til nyopprettet dokumentsenter.

### **2011- EnHusbankprosessen**

Målrettet organisasjonsutvikling gjennomføres for å ruste Husbanken til å møte framtidens utfordringer. Digitalisering av tjenester og arbeidsprosesser. Nye arbeids- og ledelsesformer prøves ut. Interne styringssystemer videreutvikles. Internkommunikasjonen styrkes. Nytt Husnett og Lync implementeres og legger til rette for bedre samhandling på tvers i organisasjonen. Opprettelse av fagnettverk i som ledd i fagutvikling og samkjøring av organisasjonen. Satsing på medarbeider- og lederutvikling.

## 2. Hvordan planlegges og gjennomføres innovasjon og endring?

---

### 2.1 EnHusbank 2011- : rammeverk for styrt endring

Ved inngangen av dette tiåret var det tegn på at Husbanken stod overfor en del organisatoriske utfordringer. Husbanken hadde utviklet en arbeidsform og praksis som har gitt mye positiv tilbakemelding fra kommunene spesielt, men som også gjorde det utfordrende å imøtekomme nye krav og til å prioritere langsiktig utviklingsarbeid. Mye var bra, men det var åpenbare behov for justeringer. Hovedutfordringene høsten 2011 ble formulert som:

#### *Tilbudsulikhet*

Det desentraliserte ansvaret for oppgaveløsningen innen rammen for vide fullmakter var ferd med å føre til tilbudsulikhet og brudd på prinsippene om likebehandling. Selv om regionkontorene i hovedsak jobbet med de samme produktene og tjenestene, hadde vi fått klare signaler fra kommuner, utbyggere og andre om at ulike kontor i Husbanken ikke tilbød det samme og stilte ulike krav. Som fagetat klarte vi ikke å gi et klart og entydig bilde av hvilke føringer vi jobbet etter og hvordan retningslinjer og regler skulle praktiseres. Det ble også vurdert å ligge en fare for omdømmesvikt i dette, samt en kime til framtidig mistillit fra oppdragsgiver. Vår styrke var i ferd med å bli vår svakhet.

#### *Effektivitetstap og utløst innovasjonskraft*

På mange områder hadde den desentraliserte organisasjonsmodellen utløst stor innovasjonskraft ved Husbankens regionkontor. Skyggesiden av dette var parallell jobbing med flere likeartede oppgaver, både administrativt og faglig. Dette ga effektivitetstap og reduserte muligheter til å frigjøre ressurser til nødvendige IKT-investeringer og organisasjonsutvikling.

Den interne læringen kontorene imellom var lite utviklet og systematisert. Kontorene satt hver for seg med mye kunnskap som andre deler av organisasjonen med fordel kunne gjort bruk av. Manglende samhandling og kunnskapsdeling var en av årsakene til utvikling av ulik praksis regionalt. Samtidig ble organisasjonens samlede potensielle innovasjonskraft ansett som stor.

#### *Mål for endring*

Våren 2012 ble det igangsatt en intern prosess med organisasjonsutvikling, med følgende hovedmål:

*«Husbanken skal være en effektiv velferdsetat som møter brukere og kunder regionalt med felles og tydelig produktspekter.»*

Det ble satt følgende resultatmål for arbeidet:

1. Likeartede kunder har tilgang til det samme, og tydelige, produkttilbudet og møter de samme krav fra Husbanken, uavhengig av tilhørighet til regionkontor.
2. Kundene møter en profesjonell forvalter av offentlige lån, tilskudd og bostøtte.
3. Vi har frigjort ressurser til å styrke prioriterte nasjonale oppgaver.

Ut fra dette ble det formulert seks prosessmål, knyttet hovedsakelig til organisatorisk endring, økt intern kunnskapsdeling og arbeid med kvalitetsforbedring i tjenestene. Det ble også satt fokus på styring og ledelse. Husbankens øverste ledelsesorgan (direktørmøtet) har jevnlig behandlet egne saker om dette overordnede arbeidet, og hovedlinjene er innarbeidet i alle interne styrings- og strategidokumenter. EnHusbankprosessen er dermed blitt rammeverket for styrt endring i Husbanken. Prosessen ble «mellomlandet» og markert internt i en meget vellykket todagers samling av alle ansatte i Sandefjord i april.

## **2.2 Fagansvarsmodellen – intern arbeidsdeling for spisset kompetanse**

### *Hva er fagansvar?*

Husbanken videreutviklet i perioden 2011-2014 den interne arbeidsdelingen gjennom å utpeke nasjonalt fagansvarlige kontor for alle sentrale fagområder, økonomiske virkemidler og andre hovedtilbud. Fagansvarsmodellen ble utviklet på bakgrunn av en større strategidiskusjon om behovet for å ta grep for å stimulere til intern kompetanseutvikling. Kontorene fikk ansvar for å utvikle spisskompetanse og bruke denne til beste for hele organisasjonen. Nærmere arbeidsfordeling mellom kontorene er fastlagt i egne mandater.

Modellen bygger på tidligere erfaringer med delegering av faglig ansvar til enkeltkontor i Husbanken, herunder ansvaret for universell utforming (vest) og miljø/energi (Midt-Norge). Andre fagansvar er kommet til på bakgrunn av opparbeidet kompetanse. Erfaringer opparbeidet gjennom Groruddalssatsingen etter 2007 har ledet til at Region øst er gitt et hovedansvar for Husbankens fagmetodikk og bruk av tilskudd innen områdeløft. Tilsvarende har Region Bodø tatt hovedansvar for Husbankens del av Distriktsatsingen. Se vedlagte oversikt.

### *Hva er oppnådd?*

Fagansvarsmodellen vurderes nødvendig for å kunne opprettholde og videreutvikle tilstrekkelig faglig kompetanse på et så vidt bredt spekter av fagområder som Husbanken dekker. Den faglige utviklingen, og tilpasningen av statens virkemidler til brukernes behov, er avhengig av *praksisnærhet*. Dette dekkes best opp av å legge fagansvar til regionkontorene, med definerte ansvarsflater opp mot de tre Drammenskontorene og de øvrige regionkontorene. Brukerundersøkelsene viser at våre eksterne brukere og kunder i hovedsak er fornøyd med det totaltilbudet fra Husbanken dette resulterer i.

Øvrige erfaringer som kan trekkes er:

### *Fagansvar som positiv dynamikk i organisasjonen*

I løpet av perioden 2011-14 har ansvaret for flere sentrale fagområder blitt flyttet mellom kontor. Byggeskikk og grunnlån er to av disse. Flytting og innpassing av disse fagansvarene har vært satt inn i en større ramme, hvor kontorenes kompetanse og kapasitet har vært vurdert. Så langt har endringer i fagansvarene kontorene imellom blitt vurdert til å ha gitt positiv energi ved berørte kontor og gode resultater til Husbankens som helhet.

### *Kunnskapsdelingens utfordringer*

En omfattende intern brukerundersøkelse utført i desember 2014 belyser utfordringene med intern samhandling på tvers av kontor. Den foreløpige oppsummeringen viser at våre ansatte totalt sett er fornøyd med de interne tjenestene og servicen som leveres fra de ansvarlige kontorene. Resultatene viser imidlertid at ansatte etterlyser at de ansvarlige kontorene blir bedre til å formidle og dele relevant informasjon. Dette er for øvrig etterlyst i flere av Husbankens interne undersøkelser som har blitt gjennomført den senere tid. Blant disse er «nullpunktmålingen» som ble utført første halvår 2014 i forbindelse med implementeringen av et nytt intranett (Husnett) i Husbanken.

Det er imidlertid betydelige ulikheter mellom fagfeltene. Den interne brukerundersøkelsen avdekker også for lav kjennskap om hvilke oppgaver som skal løses lokalt og hvilke oppgaver fagansvarlig kontor skal ha. Oppsummert kan hovedutfordringene sies å være:

- å avklare entydig hva slags beslutningsmyndighet kontor med nasjonalt fagansvar har i faglige spørsmål?
- å avklare forventningene fra de andre kontorene til kontor med nasjonalt fagansvar?

### *Veien videre*

Det nye intranettet (Husnett) ble lansert i sommer. Det nye husnett er bygget på en plattform som, i motsetning til det gamle, er svært velegnet til digital samhandling og kunnskapsdeling. Blant annet har hvert fagansvar og de interne administrative støttetjenestene sine «sider» til bruk overfor resten av Husbanken. Det var også først høsten 2014 det boligsosiale fagansvaret og en ny intern ansvarsmodell for bostøtten ble landet. Dette har gitt Region øst et stort samlet ansvar for å heve kvaliteten i sentrale tilbud og lede arbeidet med å korrigere opp ulik praksis kontorene imellom. Nullpunktmålingen for Husnett vil bli fulgt opp, men så langt kan det observeres at det leveres:

- oppdaterte maler for presentasjoner for fagområder/virkemidler.
- felles budskapsplattformer for eksternt kommunikasjon om sentrale spørsmål.
- god informasjon om felles praktisering av regelverk, klagenemdas vedtak mm.
- informasjon om arbeidsmetodikk og sentrale dokumenter.

Oversikt som viser fordelingen av fagansvar ligger vedlagt. Det vises også til omtalen av «grunnlinjearbeidet» i kapittel 7. Direktørmøtet behandler egen sak om tydeliggjøring av nasjonale fagansvar i mars.

## **2.3 SIKT – IKT-basert modernisering av Husbankens tjenester og drift**

Husbanken har siden 2011 planlagt og gjennomført et omfattende IKT-basert moderniseringsprogram, omtalt som SIKT. Forprosjektet startet med å avklare behov for IKT-modernisering hos viktige brukergrupper internt og eksternt. Analysene viste store potensielle gevinster av å forbedre samhandlingen med kommunene, byggebransjen og de andre velferdsetatene. Hovedlinjene i moderniseringen er digitalt førstevalg, gode analyser og beslutninger, en effektiv forvaltning og forenkling for kommunene. De prioriterte tiltakene støtter opp under regjeringens satsing på «*En enklere hverdag for folk flest*». Hovedtiltakene presenteres nærmere nedenfor.



Målbildet for ikt-moderniseringen:



#### *Intern og ekstern forenkling hånd i hånd*

I 2013 ble det lansert en portal for bostøttestatistikk, som gir alle regioner historisk og faktisk oversikt over forbruket av bostøtte. På sikt vil portalen inneholde statistikk for alle ordningene som Husbanken forvalter og administrerer. En løsning i den nye statistikkportalen SVAR for analyse og rapportering av forvaltningsdata ble raskt også utviklet. Nå kan alle hente døgnferske tall over kvotebelastningen.

Portalen har redusert antall henvendelser fra Husbankens seks regioner til analyse- og rapporteringsseksjonen ved Strategikontoret betydelig. Ved oppstart av prosjektet ble det lagt til grunn at for bostøtteområdet vil den totale tidsbesparelsen for Strategikontoret være 216 timer pr år. Forstudien som ble gjennomført før oppstart av prosjektet viste at en stor del av arbeidstiden i analyse- og utviklingsseksjonen gikk med til ad-hoc-besvarelser. Ved å legge til rette for selvbetjening for uthenting av statistikk frigjøres tid. Den totale gevinsten ved å opprette portalen vil derfor blir større etter hvert som statistikk og rapporter på alle økonomiske ordninger legges inn.

En rekke vedtaksbrev som av systemtekniske årsaker måtte skrives ut for deretter å scannes, er nå digitalisert. På Husbankens intranett skrev assisterende forvaltningsdirektør Nina Tømmervåg dette om forbedringen:

*«Alle utbetalingsbrev arkiveres nå direkte i ePhorte. Det samme gjelder samtykkebrev til overdragelse av lån. Tidstyven, som ble fanget denne gangen er kanskje ikke den største, men det vil merkes at den er borte! En oppgave - som har føltes meningsløs - er fjernet. Køen ved kopimaskinen er borte og skanning av brevene for manuell arkivering i ePhorte er historie. Dette frigjør tid for den enkelte saksbehandler til oppgaver som er av verdi for saksbehandlingen. Oppgavene er løst innenfor SIKT-prosjektet «Intern forenkling».»*

Samtidig ble det også lagt til rette for en større grad av selvbetjening i nettbanken for eksisterende lånekunder. Denne digitale forbedringen førte til at telefonvaktordningen ved Forvaltningskontoret kunne avvikles, fordi antall telefonhenvendelser ikke er flere enn at de kan håndteres ved normal drift. Fra nå kan kundene hente ut årsbrev, inngå fastrenteavtaler og se nedbetalingsplanen ved innlogging via Husbankens nettsider. Endringen kom dermed både kundene og Husbanken til gode.

### *Digitalt førstevalg – e-søknad bostøtte først ute*

Den elektroniske søknadsløsningen for bostøtte er det største og mest synlige resultatet av SIKT hittil. I oktober 2014 ble e-søknad bostøtte lansert av kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner. Nå kan bostøttesøkere enkelt fra mobil, nettbrett eller egen pc logge seg inn via ID-porten og med få tastetrykk sjekke om de kan ha rett til bostøtte. Når alle som kan det har tatt løsningen i bruk, er det beregnet at kommunale saksbehandlere vil spare om lag 50 000 timer i året på å slippe å taste inn opplysninger fra et papirskjema inn i saksbehandlersystemet. Løsningen har allerede fått mye positiv oppmerksomhet. I desember mottok den Difis pris for årets beste offentlige digitale tjeneste.

Den neste tjenesten som digitaliseres er søknad om startlån. En elektronisk søknadsløsning forventes ferdigstilt mot slutten av 2015. Byggebransjen er også viktig, og digitalisering av søknadsprosessen for grunnlån og bransjerelaterte tilskudd står høyt på prioriteringslista.

### *Utfordringer videre:*

I utviklingen av nye digitale løsninger har «klart språk» vært en integrert del av arbeidet. Dette er vurdert som en viktig nøkkel til suksess, og denne forståelsen vil legges til grunn i det videre arbeidet.

SIKT finansieres over statsbudsjettet i en egen post og ved interne omdisponeringer av Husbankens administrasjonsbudsjett. Ved en anledning har Husbanken fått ekstratildelinger i revidert nasjonalbudsjett og for 2015 er investeringsnivået fra 2014 opprettholdt. Dette har vært avgjørende for å kunne utvikle med full funksjonalitet i løsningene og for å kunne levere brukervennlige produkter til planlagt tid. Den største utfordringen for å sikre effektiv utnyttelse av arbeidet som allerede er nedlagt og etatens ressurser er forutsigbarhet om budsjetttrammene.

SIKT er organisert som et program med styringsgruppe, programledelse og prosjektledere. Utviklingen skjer i samarbeid mellom Husbankens egne ansatte og innleide konsulenter. Dette oppfattes å være avgjørende for de gevinstene arbeidet vil få på sikt. Det er samtidig viktig at organisasjonen lærer av utviklingen, at ikke kunnskapen som er ervervet underveis forsvinner ut med konsulentene. Dette er en løpende utfordring for organisasjonen.

Ressursmessig er erfaringene så langt at prosessen med e-søknad bostøtte har krevd betydelig mer ressurser fra driftssiden i Husbanken enn forventet. Dette har vært håndtert gjennom nedprioriteringer av andre oppgaver, som - i hvert fall på kort sikt, ikke har gått vesentlig ut over brukerne.

## **2.4 Systematisert porteføljestyring**

Et viktig mål i arbeidet med EnHusbank har vært å frigjøre ressurser for å kunne styrke prioriterte, strategisk viktige oppgaver. Grep er tatt for å sikre god styring av avsatte midler og personalressurser. Hovedgrepet er «porteføljestyring», - en helhetlig og systematisk oppfølging av alle større utviklingsprosjekter. Dette ble innført i 2013, og er i 2014 utvidet til å være en helhetlig oppfølging av alle større utviklingsprosjekter, uansett finansieringskilde. Prosessen kjøres årlig i direktørmøtet, på grunnlag av forslag og vurderinger fra alle kontor, og etter anbefaling fra et internt innstillingsråd med representanter fra ulike kontor. Direktørmøtet behandlet i desember 2014 porteføljen av

utviklingsprosjekter for 2015, og de endelige økonomiske rammer og gjennomføringsplaner ble besluttet i februar. Modellen har i hovedtrekk funnet sin form, men det ble også i møtet i desember vedtatt endringer for å forbedre beslutningsgrunnlaget.

Porteføljestyringen støttes av et systematisk arbeid med prosjektstyring og gevinstrealisering, bygd på Difis anbefalinger. Det er ansatt medarbeider med spisskompetanse og benyttet konsulenttjenester for å bygge opp en tjeneste med verktøy og støtte for hele organisasjonen på disse områdene.

## **2.5 Ny arbeidsformer under utprøving: fjernledelse i to varianter**

Husbanken er organisert med to ledernivåer med personalansvar under administrerende direktør: kontordirektører leder regionkontorene og de tre kontorene i Drammen, og med avdelingsdirektører som ledere for nivået under dette på hvert kontor. Medarbeiderne har i all hovedsak vært ledet av personalledere som er geografisk lokalisert ved samme kontorsted.

Innen ulike arbeidsfelt er det dokumentert behov for å se på nye arbeids- og ledelsesformer.

Nedenfor presenteres to ulike måter dette er håndtert på, og hvilke utfordringer som har utløst endringene.

### **Variante 1: Bostøttepool – delt lederansvar**

#### *Tjenesten*

Likeartede oppgaver knyttet til bostøtten utføres ved alle regionkontor i Husbanken. Dette omfatter først og fremst klagesaksbehandling, tilbakekravsarbeid og ulike typer informasjons-, opplærings- og rådgivningstjenester overfor kommunene.

Det ble høsten 2013 identifisert tre områder med forbedringspotensial i organiseringen av bostøttee arbeidet. To av disse var berører spesielt arbeidsform og organisering. For det første opplevdes forvaltningen og ansvaret for bostøtten som fragmentert. For det andre etterspørres et mer aktivt lederskap som kan samordne praksis regionalt. Dette er viktig for å sikre likebehandling og tilrettelegging for effektivitet i saksbehandlingen i tråd med målene for «EnHusbank».

Som oppfølging av dette har arbeidet med bostøtten fra 1. april 2014 vært ledet av faglig leder ved Region øst, mens medarbeiderne har personalledere ved eget regionkontor. Ved Region øst er fag- og personalleder den samme. Modellen bygger på en klart beskrevet rollefordeling, klare mål for hva som skal oppnås, og faste møterutiner.

De eksterne målene som ble satt for endringsarbeidet var:

- Lik saksbehandlingstid for brukerne uansett hvor man bor i landet
- Økt tilgjengelighet for brukerne
- Lik opplæring av kommunale saksbehandlere.

*Erfaringene så langt er:*

- Saksbehandlingstiden i klagesaker er blitt lik for hele landet
- Saksbehandlingstiden for klagesaker er nå nede i under en uke, mot et gjennomsnitt på 16,5 dager i 2013 og 2014.
- Det er frigjort mellom 3- og 4 årsverk til andre oppgaver, av totalt ca. 25 årsverk involvert.

*Om endringen*

Både medarbeiderne og deres ledere har vært gjennom en prosess som omfatter betydelige endringer både i arbeidsmetodikk og i ledelsesformer. Det gjenstår mye arbeid, men det konkluderes på bakgrunn fra den ferske halvårsrapporten fra arbeidet med at arbeidet er på rett vei. Arbeidet videreføres nå ved hjelp av leanmetodikk på nye områder innen bostøttearbeidet.

Målinger av brukertilfredshet for saksbehandlere i kommunene og intern medarbeidertilfredshet vil bli gjennomført 1. halvår 2015. Disse vil bli sammenliknet med gjennomførte nullpunktsmålinger.

## **Variant 2: Brukerservice IKT - full fjernledelse**

*Tjenesten:*

Husbanken drifter og forvalter et høyt antall IKT-systemer. I dette ligger fagsystemer, kontorstøttesystemer, telefoni/UC, servere, lagring-systemer, PC-er, mobiltelefoner, printere, nettverk, videosystemer mm. Flere av fagsystemene har eksterne brukere, først og fremst i kommunene, mens andre er reservert ansatte i Husbanken. Henvendelser til brukerservice kommer inn på mail og telefon løpende.

Husbanken hadde for få år siden en brukerservice som dels ble ivaretatt av det enkelte kontor, dels etter en noe komplisert intern ansvarsdeling kontorene imellom. Både eksterne og interne brukere kunne oppleve varierende grad av service, herunder responstid på henvendelser. Brukerservicefunksjonen ble derfor lagt helt om og ledes nå fra ett sted i Husbanken. Innkomne saker fordeles fortløpende etter en ringesløyfe som fortløpende bemannes opp/ned etter saksvolum.

*Organisering og ledelse*

Brukerservice ledes fra IT-seksjonen ved Forvaltningskontoret, der seksjonens leder har budsjett- og personalansvar. Seks av de ti medarbeiderne har arbeidssted i Drammen, mens de fire øvrige arbeider ved ulike regionkontor. Disse fire hadde tidligere personalledere ved regionkontorene.

*Erfaringene så langt er at:*

- med slik fjernledelse utnytter vi personellressurser godt på tvers av kontorene.
- det muliggjør spennende oppgaver for medarbeidere på tvers av organisasjonen.
- leder-medarbeiderrelasjonen fint lar seg håndtere, forutsatt godt definerte oppgaver og faste rutiner for måling og intern evaluering.
- modellen gir god brukerservice.

## Felles trekk

Endret organisering av arbeidet med bostøtte og brukerstøtte IT er begge utløst av behov for å gi brukerne bedre tjenester. Dette har begge tjenester oppnådd. De to arbeidsområdene skiller dels lag når det kommer til om personalledelse skal følge fagledelse. For brukerservice IKT er det innarbeidet og velfungerende å ha de to lederrollene samlet, men det er få ansatte involvert. For arbeidet med bostøtten vil det på et senere tidspunkt bli evaluert om dagens modell er tilfredsstillende, eller om en skal samle lederfunksjonene.

## 2.6 Hvordan oppleves det å jobbe i Husbanken?

Helt overordnet kan medarbeidernes tilfredshet med å jobbe i Husbanken oppsummeres med tørre fakta som sier at:

- det er stabil og lav turnover (i snitt under 5% de siste fem årene, pensjonering unntatt).
- pensjonsalderen er høy, folk blir stående i jobben.
- sykefraværet er på linje med andre statsetater (5-6% årlig de siste fem årene).

Dette positive bildet må ses på bakgrunn at Husbanken har vært gjennom store endringer i arbeidsoppgaver og -metoder de siste 15 årene. Ingen er sagt opp, eller har blitt overtallige som følge av endringene. Ulike interne undersøkelser gir støtte til et hovedbilde om at medarbeiderne i hovedtrekk vurderer Husbanken som en god arbeidsplass.

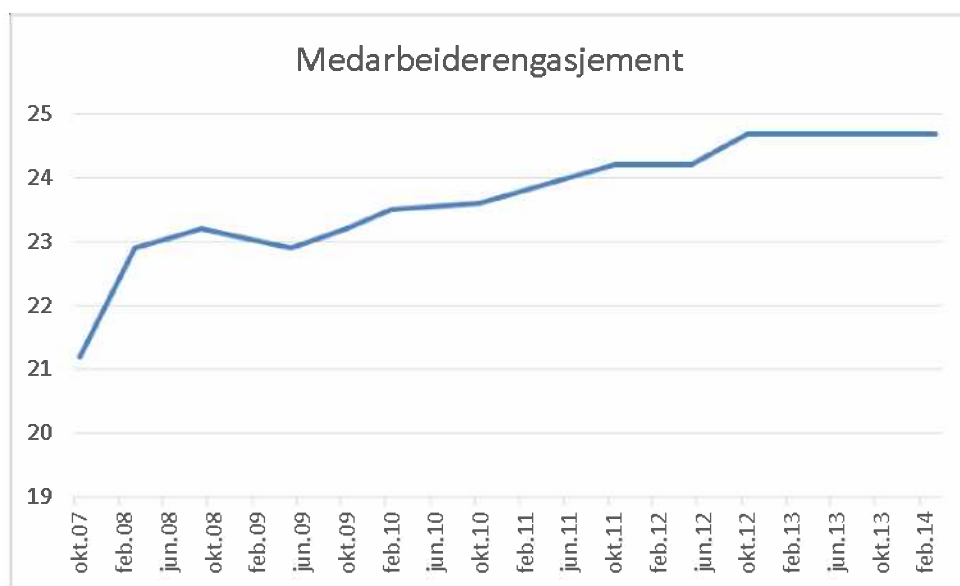
*Avant: medarbeiderundersøkelse gir høy skår*

Husbanken gjennomførte våren 2013 en omfattende medarbeiderundersøkelse (AVANT). Resultatene viste at Husbanken skårer høyere enn referansegruppen av andre statlige virksomheter på samtlige hovedområder. Denne undersøkelsen er bare foretatt en gang, så den sier ikke noe om utviklingstrekk. Andre undersøkelser viser imidlertid endring over tid.

*Medarbeiderengasjementet stigende*

Medarbeiderengasjement har vært målt siden 2007. Utgangspunktet for denne målingen er å finne de områdene/hindringer som stjeler energi fra enkeltpersoner og grupper. Små energilekkasjer i hverdagen er med på å ta fokus bort fra det vi skal produsere. Dette er en type undersøkelse der det ikke finnes sammenligning med andre etater. Grafen viser at det har vært en jevn økning fra 2007 og fram mot i dag.

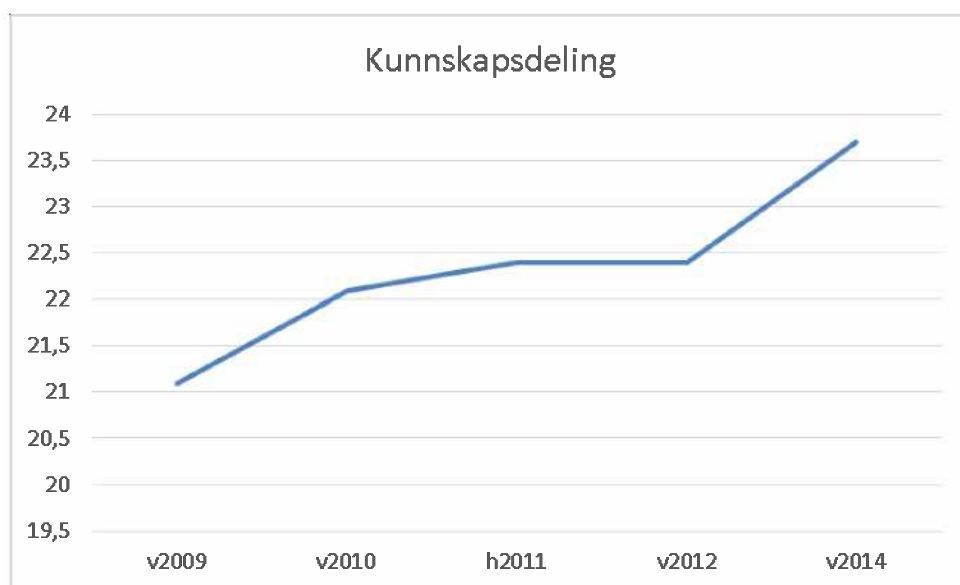
**Figur 1: Medarbeiderengasjement. Intern måling.**



### *Kunnskapsdelingen på vei opp*

Kunnskapsdelingsindeksen bygger på regelmessige interne undersøkelser gjennomført i perioden 2009 – 2014. Utgangspunktet for denne indeksen er å finne ut i hvor stor grad vi deler kunnskaper og erfaringer i enheten, med andre kollegaer i Husbanken og samarbeidspartnere. Dette er en type undersøkelse der det ikke finnes sammenligning med andre etater. Grafen viser stigning i hele perioden, med markant øning fra 2012 av. Dette er en sterk indikasjon på at EnHusbankprosessen gir resultater internt.

**Figur 2. Kunnskapsdeling. Intern måling.**



## 3. Er interne tjenester hensiktsmessig organisert?

---

### 3.1 Sentralisering av økonomifunksjonene

Økonomisenteret har vært i drift i Region Bodø siden 1. januar 2008. Økonomifunksjonen ble da flyttet fra Drammen til Bodø, og nye medarbeidere ble tilsatt. Økonomisjef og to medarbeidere med solid økonomibakgrunn ble rekruttert eksternt, samtidig som to medarbeidere som allerede arbeidet på regionkontoret ble tatt inn i enheten.

#### *Ansvar og hovedoppgaver*

Økonomisenteret har ansvaret for utarbeidelse og oppfølging av Husbankens internregnskap og eksterntregnskap, utarbeidelse og oppfølging av administrasjonsbudsjettet, administrasjon av lønssystem, lønnsrutiner og utbetaling av lønn samt inngående og utgående fakturaer. Fra 2012 overtok seksjonen i tillegg selve pengeoverføringer (av lån, tilskudd og bostøtte og oppfølging av manuelle innbetalinger knyttet til disse fra Forvaltningskontoret. Over tid har det skjedd en gradvis sentralisering ved at større deler av regnskaps- og budsjettarbeidet for kontorene forberedes og utøves på økonomisenteret. Økonomisenteret har i tillegg ansvar for å bidra til god styringsinformasjon og effektiv ressursbruk.

#### *Oppgaveløsning, gevinster og resultater*

Etter at disse oppgavene ble flyttet til Bodø har det skjedd betydelige endringer. Økonomisenteret har sterkt fokus på digitalisering, automatisering og forenkling av prosesser og rutiner. Ny kompetanse har sørget for at den tilgjengelige funksjonaliteten i fagsystemene utnyttes langt bedre. Manuelle oppgaver og tidkrevende datautvekslinger mellom systemene utføres nå maskinelt, med minimal tidsbruk. Bilag og rapporter som tidligere ble skrevet ut og arkivert fysisk, arkiveres nå automatisk og elektronisk. Unødvendige og foreldede rutiner er sanert. Samlet resulterer dette i høyere effektivitet, mindre fare for feil, høyere kvalitet i tjenesten og mer tid til å løse nye oppgaver.

Forbedrede økonomirapporter og tilhørende løpende avviksoppfølging av kontorene har vært et viktig premiss for målrettet styring av ressursbruken de siste årene.

Økonomisenteret har nå 7 årsverk. Et sterkere økonomisenter har redusert behovet for økonomiressurser på de øvrige kontorene, og på sikt er målbildet at kontorene skal klare seg uten egne økonomimedarbeidere. Region sør er et eksempel på at det fungerer helt fint allerede i dag, men praktiske forhold gjør at kontorene også fremover vil ha noe ressurser på dette.

Det er ikke gjennomført noen omfattende evaluering etter at økonomisenteret i Bodø ble etablert. Den interne brukerundersøkelsen som ble gjennomført ved nyttår ga imidlertid konkrete innspill til forbedringer.

### 3.2 Sentralisering av arkiv- og dokumentasjonsoppgaver

Husbanken etablerte Dokumentsenteret i Region Bodø 1. september 2007 og startet samtidig forsiktig opp med elektronisk arkiv. Desentrale postmottak med arkivarer i hver region ble lenge opprettholdt, men Husbanken har fra 1. januar 2014 hatt et fullelektronisk arkiv, sentralt postmottak og en sentral arkivtjeneste. I dette inngår at alle fagsaker også journalføres i elektronisk arkiv.

#### *Ansvar og hovedoppgaver*

Ved etableringen av Dokumentsenteret var målsettingen å drifte en velfungerende, felles arkivtjeneste for Husbanken og bedre oppfylle lovkravene som er knyttet til offentlig arkivdrift. Det var også et mål å så langt som mulig ha et fullelektronisk arkiv samt ivareta effektivitets- og kvalitetskrav i saksbehandlingen. Ved etablering av sentralt postmottak og journalføring av alle fagsaker i elektronisk arkiv var målsettingen i tillegg lettere tilgjengelig dokumentasjon, bedre service overfor kunden samt økt interesse og bedre tilgang på Husbankens saksdokumenter for allmennheten. Hovedoppgaver som utføres er:

- *Arkivfaglig kompetansesenter - brukerstøtte*
- *Sentralt postmottak*
- *Mottaksregistrering av inngående post med fordeling til riktig enhet*
- *Kvalitetssikre journalen før publisering på offentlig elektronisk postjournal*
- *Prosjektstøtte*

#### *Gevinster og resultater*

Husbanken har nå en arkivtjeneste som driftes i henhold til lovkrav. Kvaliteten er høy både med hensyn til service, rutine- og rammeverk, tilgjengelig dokumentasjon og saksbehandling.

En nylig gjennomført evaluering (høst 2014) viser i stor grad at ovennevnte kvalitetsheving stemmer med virkeligheten; Vi er tilstede på offentlig elektronisk journal, dokumentene ligger i felles elektronisk arkiv og rutineverket er utvidet. Saksbehandlingstiden på det som enklest kan måles (bostøtte) er vesentlig bedre. Den interne brukerundersøkelsen gjennomført høsten 2014 viser høy intern tilfredshet med dokumentsenterets tjenester, men angir også forbedringsområder.

Dokumentsenteret har nå om lag 10,5 årsverk. Det er foretatt nyansettelser for å kunne ivareta felles postmottak og journalføring av alle økonomiske virkemidler, mens ressurser ved andre kontor er omdisponert og redusert. Dokumentsenteret er en av flere premissgiver i Husbankens digitaliseringsarbeid. Arbeidet med «Grunnlinjen» vil forsterke dette ytterligere, se kap 7.

#### *Uløste oppgaver: depotarkiv og fullintegrasjon arkiv/fagsystem*

Husbanken har per i dag eget depotarkiv med sikkerhetsdokumenter, driftet av Forvaltningskontoret. Innen Husbankens flytting til nye kontorer i Drammen gjennomføres i 2015, overføres dette arkivet til Bodø. Dokumentene blir som ledd i denne store ryddejobben digitalisert. Det jobbes nå med å rydde i fysiske mapper, samt med å finne tekniske løsninger som sikrer at dokumentene gjøres enkelt tilgjengelig i saksbehandlingssystemene. Tiltaket vil forenkle arkivsøkene for saksbehandlerne betydelig.



Det arbeides med en fremtidig integrasjon mellom arkivløsningene og fagsystemene for saksbehandling av økonomiske virkemidler. Det er etablert en fellestjeneste som muliggjør integrasjon mellom fagsystemene og arkiv. Det vil gradvis arbeides for at alle fagsystemer knyttes opp mot den nye tjenesten. Denne manglende integrasjonen regnes som en tidstyv i hverdagen for saksbehandlere. En løsning vil kunne redusere innregistreringstiden betraktelig, forbedre datafangsten og gi bedre datakvalitet. Løsningen vil avhenge av de prioriteringer som foretas i arbeidet med SIKT i årene framover.

### 3.3 Styring og ledelse

Som ledd i EnHusbankprosessen er det tatt følgende grep for å styrke de strategiske styrings- og ledelsesfunksjonene:

Direktørmøtet er administrerende direktørs viktigste forum for beslutningsstøtte og forankring av vedtak. Operativt ledermøte ble i 2012 innført for å avlaste dette forumet for saker av mindre prinsipiell karakter. En evaluering foretatt blant lederne ett år etter bekreftet i hovedsak at denne hensikten var oppnådd og at det ble *mer tid til strategiske, overordnede saker* i direktørmøtet. Administrerende direktør har andre halvår 2014 også kjørt en intern prosess i direktørkollegiet for å bedre kunnskapsdelingen og dialogen i møtet. Dette ble samkjørt med lederevalueringen, se nedenfor.

Parallelt med dette inngikk kontordirektørene *lederkontrakter* med administrerende direktør, som del av linjestyringen. Dette ble fulgt av mer systematisert bruk av avvikrappporter, økonomioversikter, HR-rapporter, lokale planer mm inn i de to årlige kontraktsamtalene. Erfaringen er at dette har gitt en klart bedre styringsdialog.

Alle ledere med personalansvar i Husbanken deltar på *to årlige ledersamlinger* a to dager. Det har de siste årene vært arbeidet med å heve kvaliteten på samlingene. Målinger av deltakernes tilfredshet etter hver samling viser at dette har lyktes.

**Tabell 1. Deltakernes vurdering av ledersamlingene 2012-2014**

*Spørsmål: Hvordan vurderer du samlingen som helhet på en skala fra 1-5 der 5 er best? Resultat i prosent.*

	Karakter				
	1	2	3	4	5
okt.12			47	53	
mar.13		3	20	60	17
sep.13		3	9	59	28
feb.14			14	44	41
sep.14			4	7	89

Høsten 2014 ble det foretatt en 360 graders evaluering av alle ledere med personalansvar. Ekstern konsulent har bistått ledergruppene med å tilrettelegge videre oppfølging i ledergruppene. I snitt får lederne i Husbanken høyere score på tilbakemeldingen fra egne medarbeidere enn ledere i sammenliknbare virksomheter. Det er bra, men vi ser at noen ledere og ledergrupper har udekkede behov for HR-støtte. Det vil våren 2015 bli satt inn ekstra ressurser for å dekke disse behovene. Som del av oppfølgingen av ny intern kompetansestrategi skal det utarbeides en introduksjonspakke for nytilsatte ledere hvor god informasjon er et sentralt element.

### Systematisk medarbeideroppfølging

Dossier ProFile ble innført i 2010. Verktøyet ble tatt i bruk for at Husbanken skal jobbe mer strategisk med kompetanseutvikling og medarbeideroppfølging. Der ligger arbeidsbeskrivelser, CV-er, samtaleveiledninger, samtalereferat og personlige mål og utviklingsplaner. Systemet er obligatorisk for både medarbeidere og ledere i forbindelse med medarbeider- og utviklingssamtalene. Internt er det full åpenhet om alle ansattes arbeidsbeskrivelser, da disse ligger tilgjengelig på «Husnettet».

Innføring av verktøyet har vært viktig for å profesjonalisere Husbankens medarbeideroppfølging. Det som gjenstår er å få en likere praksis med oppdatering av utviklingstiltak og å sette gode arbeidsmål. I tillegg er det igangsatt et forenklingsarbeid for å gjøre verktøyet mer egnet til å synliggjøre strategisk kompetanse som kan benyttes på tvers av enheter. «Læring og ledelse» er satt som hovedtema på kommende ledersamling for å understøtte lederne i deres rolle.

### Styringsverktøy forbedres

Flere nye og forbedrede styringsverktøy er utviklet. Ressurskartlegginger er gjennomført regelmessig de siste tre årene, økonomistyringsrutinene fungerer og porteføljestylingen finner sin form. Se omtale av porteføljestyling under pkt, 2.4. Reviderte rutiner for vurdering av rekrutteringsbehov er nylig iverksatt. Parallelt med departementets forenkling av tildelingsbrevet, har det vært kjørt en bred intern prosess som har endt med betydelig omlegging av det årlige interne styringsdokumentet. Erfaringene som høstes i 2015 vil vise om dette slår positivt ut.

## 4. Husbankens regionale struktur – fungerer den?

---

### 4.1 Hva sier kunder og brukere?

Et mål på om Husbankens «regionale metode» kan anses vellykket er kommunal brukertilfredshet. Kommunene er Husbankens viktigste kunde og samarbeidspartner, og Husbanken kan bare lykkes i den grad kommunene lykkes. Hovedtyngden av regionkontorenes ressursbruk er derfor innrettet mot å støtte kommunene, herunder å trekke inn andre statsetater, organisasjoner og private aktører som

#### HVA SIER VÅRE BRUKERE OG KUNDER OM OSS?

##### Kommunikasjonsundersøkelsen desember 2013:

- Vår informasjon vurderes helt klart som troverdig, nyttig og relevant.

Dette er en kvantitativ kommunikasjonsundersøkelse som IPSPOS MMI har gjennomført på oppdrag fra Husbanken. Formålet med undersøkelsen er å øke vårt kunnskapsgrunnlag om hvordan våre kunder og samarbeidspartnere oppfatter Husbankens informasjon og hvordan de i dag benytter seg av våre kommunikasjonsløsninger. Litt under 200 respondenter i ulike kommunetyper landet rundt er intervjuet.

##### Bostøtteundersøkelsen 2014:

- I underkant 9 av 10 saksbehandlere i kommunene oppgir at de har deltatt på ett eller flere bostøttekurs i regi av Husbanken.
- Saksbehandlerne er svært godt fornøyd med bostøttemedarbeidernes serviceinnstilling og kompetanse, samt deres evne til å gi forståelige forklaringer på spørsmål.
- Saksbehandlerne er totalt sett middels tilfreds med dagens bostøttesystem.

Denne bostøtteundersøkelsen er en nullpunktsmåling for prosjekt eSøknad bostøtte. Målgruppen for undersøkelsen er kommunale saksbehandlere som jobber med bostøtte. Totalt har 465 kommunale saksbehandlere besvart undersøkelsen.

##### Kommuneundersøkelsen 2013

- De fleste av våre samarbeidskommuner mener at Husbanken følger opp sitt ansvar på en god måte.
- Kommunesatsningen har bidratt til at politikere og kommunenes medarbeidere har utviklet mer kunnskap om det boligsosiale feltet, og at kommunen benytter seg av Husbankens boligsosiale virkemidler på en annen måte enn tidligere.

Dette er en spørreskjemabasert undersøkelsen til kommunalt ansatte kontaktpersoner i 29 kommuner som Husbanken hadde samarbeidsavtale med, utført av Husbanken.

##### Undersøkelse blant lånekundene høsten 2013:

- Generelt god tilbakemelding på servicen fra Husbanken (snittscore 4 på en 5-punkts skala)
- Svært små forskjeller på svarene fra kommuner og privatpersoner

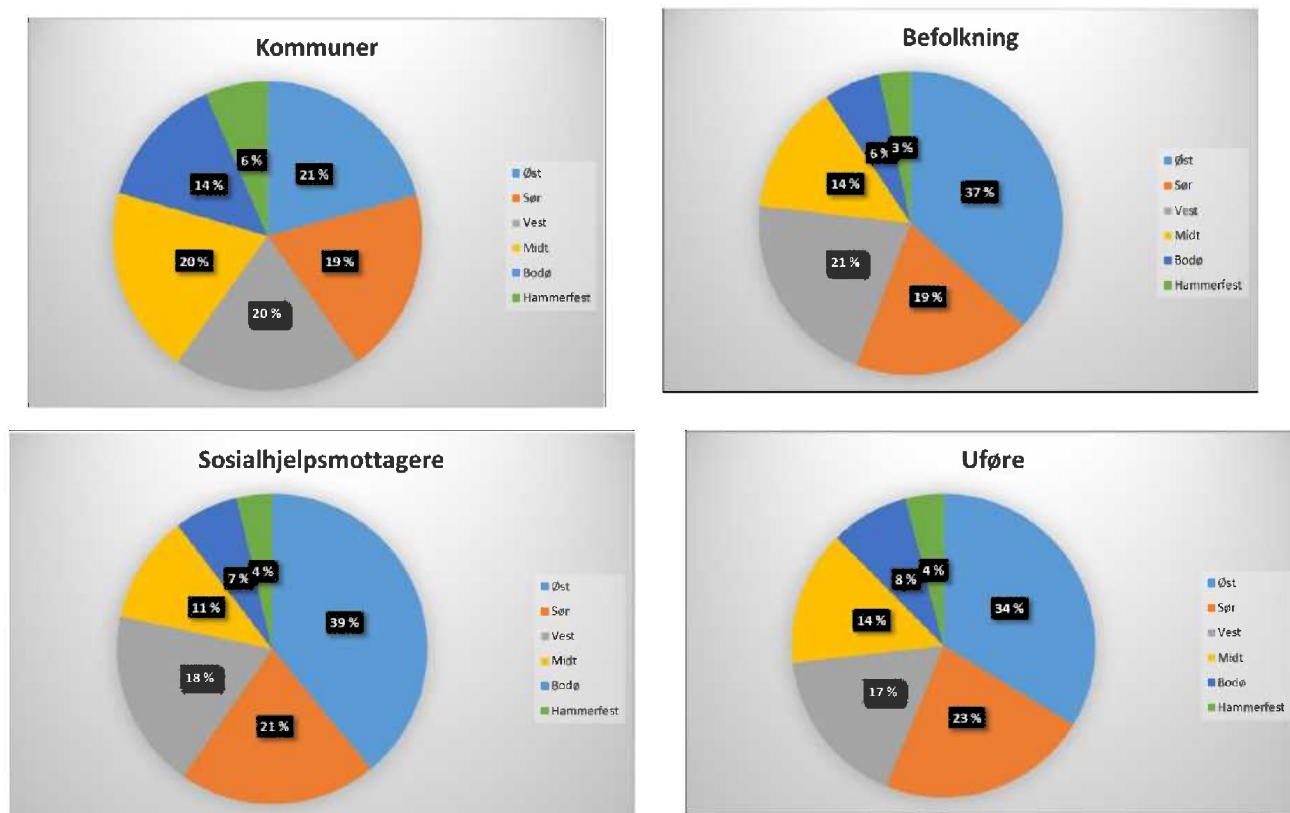
samarbeidspartnere. Går en noe tilbake i tid så oppsummerte det siste «Boligutvalget» i *NOU 2011:15 Rom for alle* stor kommunal tilfredshet med Husbanken. Nyere spørreundersøkelser gjengitt i rammeteksten på forrige side støtter opp under dette inntrykket.

#### 4.2 Har vi de riktige grensene mellom kontor?

Endringer i Husbankens oppgaver, utfordringsbildet vi ser og samarbeidende statsetaters regionale organisering er sentrale faktorer for å vurdere om dagens geografiske grenser mellom regionkontorene er tjenlige. Som figurene nedenfor viser, betjener Region øst en langt større befolkning enn de øvrige kontorene, mens antallet kommuner er mer likelig fordelt mellom kontorene. Målt i areal dekker kontorene noenlunde tilsvarende områder.

Et kart over samarbeidende statsetaters geografiske ansvarsområder ville vist et svært brokete landskap. Relevante problemstillinger tilknyttet dette ble belyst gjennom *NIBR-rapport 2006:9 Den regionale stat - enhet og mangfold*. Dette «kartet», og de utfordringer det reiser, vil kunne bli nærmere belyst gjennom arbeidet med «Bolig for velferd».

Figur 3: Aggregerte kommunedata fordelt på Husbankens regioner. 2013.



Husbanken har de siste årene valgt å ikke ta en større diskusjon om justering av grenser mellom regionkontor, men heller videreutvikle organisasjonen basert på den regionale inndelingen som er innarbeidet og de oppgavene vi er pålagt å løse. Dette er en vurdering som dels er bygd på et ønske om å ha ro i organisasjonen mens vi gjennomfører store IKT-utviklingsarbeider og andre større forbedringsarbeider som krever stor involvering og full oppmerksomhet fra hele organisasjonen.

### 4.3 Lokalisering og regionalt kontorsamarbeid: to varianter

Tre kontor i Husbanken har spesielt arbeidet mye med regional organisering og arbeidsdeling: region sør, Region Bodø og Region Hammerfest.

#### **Variant 1: Region sør: erfaringer med to kontorsteder**

Lokaliseringen av Region sør til Arendal kom som direkte følge av en politisk beslutning i 2003. Administrativt har Region sør nå kontorsted både i Arendal og Drammen. Kontoret har om lag 30 årsverk, hvorav 17 i Arendal. Denne i Husbanken spesielle måten å drive et regionkontor er underlagt løpende vurdering. Erfaringene kan kortfattet summeres opp slik:

- To kontorsteder gjør det mer krevende å møtes internt. Godt utbygd infrastruktur med telefoni/video eliminerer i stor grad denne ulempen.
- Kontorstedsorganisering som alternativ til seksjonsorganisering fører til et mer helhetlig perspektiv på arbeidet – færre samordningsutfordringer. Det er én personalleder på hvert kontor.
- Kontorets medarbeidere har kortere reisetid til å nå kommunene i regionen, i en region med store reiseavstander. Lokaliseringen gir også nærhet til storkommunene Kristiansand og Drammen.
- Samlokalisering med Husbankens øvrige kontorer i Drammen gir lave administrasjonskostnader for enheten i Drammen.
- Tilnærmet alle de administrative støttefunksjonene utføres av Region Bodø. Kontoret har vært en spydspiss i å effektivisere egne administrative funksjoner. Det er dermed ingen administrative merkostnader forbundet med drift av to kontorsteder.

Sett i framtidig perspektiv vil medarbeiderne på de to kontorstedene være mer avhengig av arbeidet med EnHusbank og god intern kommunikasjon i hele Husbanken enn med hverandre for å lykkes i arbeidet. To kontorsteder i Region sør er derfor en organisering vi (nå) anser for god og effektiv for Husbanken.

#### **Variant 2: Region Nord: samarbeid mellom to kontor som skal dekke «halve Norge» geografisk**

Et utvidet samarbeid mellom kontorene i Bodø og Hammerfest har sin bakgrunn i perioden 2005-2007, da kontorene hadde felles direktør i over et år i forbindelse med skifte av direktør for Bodøkontoret. Samarbeidet er omtalt internt og eksternt som «Husbanken Region Nord.»

Det opprinnelige utgangspunktet for samarbeidet var en forståelse av at kontorene hver for seg var for små til å etablere sterke fagmiljøer. Tanken var at hvert kontor skulle utvikle sine sterke sider slik at en til enhver tid disponerte ressursene – på begge kontorene - på en måte som kom våre kunder i landsdelen til gode. Internt var det også et uttalt ønske fra daværende direktør i Husbanken om at Region Nord skulle framstå sterkere internt i Husbanken.

Rent praktisk ble det inngått et samarbeid i 2009 som omfattet:

- at saksbehandleransvaret for alle søknader om grunnlån og investeringstilskudd ble lagt til Bodø.
- felles satsing overfor kommunene med størst utfordringer.
- enhetlig opptreden overfor andre statlige aktører i landsdelen.

- felles controllerfunksjon.
- samarbeid, erfaringsutveksling på ulike områder, hospitering mm.

De to kontordirektørene vurderte i 2011 at dette inntil da hadde vært en krevende organisatorisk prosess. Dette hadde dels bakgrunn i to kontor som over tid hadde utviklet ulik praksis på hvordan de jobbet overfor kundene, dels at samarbeidsrutinene som ble etablert for saksbehandlingen ble opplevd som kompliserte og tidkrevende. I tillegg ble ikke informasjonsflyten kontorene imellom opplevd som god på alle områder.

Fra 1. januar 2014 av ble ansvaret for saksbehandling av grunnlån og investeringstilskudd tilbakeført fra Region Bodø til Region Hammerfest. Dette hadde ikke bakgrunn i situasjon i Region Nord isolert sett, men en helhetsvurdering av regionkontorenes rolle i Husbanken. Det ble vurdert som ønskelig å gjøre mer offensiv bruk av grunnlånet for å fylle Husbankens supplerende rolle i boligmarkedet, herunder ta ut grunnlånets potensiale som boligsosialt virkemiddel. Dette tilsier at alle regionkontor bør ha ansvar, kapasitet og kompetanse for de sentrale virkemidlene, herunder grunnlån. Dette berørte også et tilsvarende saksbehandlingssamarbeid mellom Region øst og Region sør. Husbanken hadde i tiden fra 2011 av også vært gjennom en periode med sterkt fokus på å bygge interne støttefunksjoner og kunnskapsdeling for lån- og tilskuddsbehandling på tvers av alle kontor. Regionalt samarbeid om saksbehandling mellom to kontor ble derfor også ansett mindre relevant. Begge kontor ble ansatt å ha en tilstrekkelig minimumsbemanning til å betjene distriktene – forutsatt et tilstrekkelig reisebudsjett.

Kontorsamarbeidet kan sies å ha funnet en form som vurderes tjenlig. Samarbeidet videreføres i det praktiske arbeidet overfor regional stat i landsdelen, på bakgrunn av at kontorene deler kommunene i Troms fylke mellom seg. Funksjonen med felles controller videreføres, og ledergruppene har jevnlig fellesmøter. I 2015 har Region Nord særskilt samarbeid om koordinering av det operative arbeidet med Bolig for velferd, kommunesatsingen og optimal bruk av virkemidlene i regionen.

## 5. Utfører vi oppgaver som med fordel kan utføres av andre?

---

### 5.1 Forvaltning av lån

Husbanken forvalter en låneportefølje på om lag 133 mrd., fordelt på noe over 40 000 lånekunder. Låneforvaltningen omfatter behandlingen av alle løpende lån, det vil si kommunenes startlån, eldre låneordninger og grunnlån til privatpersoner, borettslag, kommuner mv.

Som del av vårt SIKT-arbeid har vi gjort omfattende analyser av alternative moderniseringsstrategier for vår IKT-støtte til låneforvaltningen. Dette har gått hånd i hånd med internt forbedringsarbeid for å gi økt kundeservice, bygd på prinsippet om digitalt førstevalg. Resultatene ser vi gjennom utrulling av nye selvbetjeningsløsninger for kundene.

Vi har også satt ut et oppdrag med å foreta en ekstern analyse av om hele eller deler av Husbankens forvaltningsvirksomhet skal konkurransenutsettes. Dette arbeidet omfatter:

- All saksbehandling fra og med økonomisk godkjenning av den enkelte låntaker, utbetaling av lån, og frem til og med innfrielse.
- Vilårsendringer, spørsmål vedrørende låneforholdet og endring i vilkår.
- Inkasso, tvangsfullbyrdelse, gjeldsordninger og restkrav.

Oppdraget utføres av Sopra Steria. Analysen vil bli sett i sammenheng med tidligere analyser innen rammen av SIKT, og spesielt opp mot behovet for modernisering av våre egne IKT-systemer. Det er nå om lag 10 år siden forrige tilsvarende gjennomgang av låneforvaltningsområdet, den gang på grunnlag av en analyse foretatt av Agenda.

Håndtering av oppgaver med oppfølging av restkrav i bostøtten ble vurdert i 2014. Gjennomgangen endte med at vi nå kjøper en del tjenester at Statens innkrevingssentral i stedet for å utføre dem selv.

### 5.2 Gråsoner mot andre statsetater

Husbanken utfører oppdrag med grenseflater mot en rekke andre statsetater. Rammene for det praktiske samarbeidet etatene imellom er nedfelt i samarbeidsavtaler. Avtalene gir en viktig ramme for at innsatsen blir helhetlig og samordnet. Avtalene beskriver områder med felles utfordringer og hvordan man gjensidig kan bidra til å nå målene. Slike avtaler er inngått med blant annet Arbeids- og velferdsdirektoratet, Barne-, ungdom- og familiedirektoratet, Standard Norge og Enova. Avtalene evalueres ved fornyelser. Fra Husbankens side vurderes avtalene som viktige for å sikre løpende dialog. Samarbeidet med «naboetaten» DiBK er formalisert og har vært diskutert i tett dialog med KMD de siste årene.

Den største utfordringen de neste årene vil være knyttet til oppfølgingen av «Bolig for velferd». Det tredje hovedmålet i den boligsosiale strategien er at «*Den offentlige innsatsen skal være helhetlig og effektiv*». Som en del av oppfølgingen for å nå målet arbeider nå seks direktorat med å lage en felles veileder på det boligsosiale området. Direktoratene vil gjennom dette arbeidet kunne avdekke områder der det er behov for å øke samhandlingen og samordningene mellom statsaktørene. I dette ligger også muligheten til å vurdere flytting av oppgaver, tjenester og økonomiske incentiver. Husbanken vil løfte slike problemstillinger fram til diskusjon for de involverte aktørene.

## 6. Tidstyver i forvaltningen

---

Regjeringen ønsker å skape «en enklere hverdag for folk flest» og arbeider mot målet om en mer effektiv, brukerrettet forvaltning. For 2014 var fellesføringen til statsetatene delt i to. Til fristen 1. september rapporterte vi inn forslag til forenkling av *regelverk og prosedyrekrav fastsatt av andre* som skaper tidstyver for oss. Husbanken rapporterte inn 7 forhold og fikk i brev 16.12 tilbakemelding fra departementet med takk for konstruktive innspill og redegjørelse for hvordan de ulike forslagene vil bli håndtert i fortsettelsen. Tilbakemeldingen viste samtidig at vi på noen områder har et handlingsrom å utforske.

Det interne arbeidet med å identifisere tidstyver ble startet allerede i forbindelse med samlingen av alle ansatt på «Enhusbank2014» i Sandefjord i april, markert ved en uhøytidelig intern prisutdeling foretatt av statsråd Sanner. Kontorene har senere blitt utfordret til å spille inn nye forslag til forenklinger og forbedringer, og mange forslag er spilt inn. Direktørmøtet vil behandle flere av disse forslagene i 2015, mens andre er tatt tak i av ansvarlige kontor. I tråd med fellesføringene for 2015 skal vi holde intensiteten på dette arbeidet oppe i 2015, med spesielt øye for brukerrettede tjenester.

Gjennom SIKT-arbeidet og organisatoriske endringer er det hentet ut, eller lagt til rette for å hente ut, betydelige gevinster de siste to årene. Dette gjelder ikke minst digitaliseringen av bostøtten, SVAR og det igangsatte arbeidet med e-søknad startlån. Utfordringen på disse områdene er å gi tilstrekkelig god dokumentasjon på gevinstene og vise hvor de tas ut. Så langt er det opprettelsen av bostøttepoolen som har gitt størst interne ressursbesparelser. Disse arbeidene er ikke igangsatt som følge av regjeringens fokus på tidstyver, men det har gitt grunnlag og motivasjon for ytterligere å prioritere moderniserings- og endringsarbeidene som er igangsatt.



## 7. Perspektiver på framtidig organisering – tre viktige løp

---

### 7.1 Enhetlig og effektivisert Husbank : «Grunnlinjearbeidet» tar form

Parallelt med at den interne arbeidsdelingen mellom kontorene kom på plass, har det i 2014 vært gjort et forarbeid til å arbeide mer enhetlig med «grunnstammen» i tjenestene våre. Målet med arbeidet er å sikre at veiledere, retningslinjer, vedtaksbrev, brosjyrer etc. framstår med enhetlig profil, klart språk og har gode rutiner for kvalitetssikring, oppdatering og dokumentasjon. Erfaringer er innhentet fra blant annet Statens pensjonskasse, gjennom dialog med DIFI og ved gjennomgang av interne rutiner og dokumenter. Med erfaringer fra et forprosjekt som fattet to økonomiske virkemidler, sentraliseres fra 01.03.2015 ansvaret for alle grunnlinjefunksjoner til Region Bodø. Kontor med fagansvar involveres tett i gjennomføringen fram til nyttår. Det forventes først og fremst kvalitative gevinster av arbeidet.

### 7.2 Scenarioprosess klargjør ulike «veikart»

Høsten 2014 ble det kjørt en intern scenarioprosess for å klargjøre Husbankens framtidige utfordringer og muligheter. Det har stått sentralt i arbeidet å identifisere viktige samfunnsmessige utviklingstrekk som påvirker Husbanken, hvordan vi påvirkes og hvordan vi selv kan innrette organisasjonen og tjenestene for å møte ulike framtidige scenarier. Både direktørmøtet, kontorenes ledergrupper og en særskilt arbeidsgruppe har vært involvert underveis. Arbeidet danner grunnlaget for utarbeidelse av en langsiktig strategi for Husbanken de neste fem år. Strategiplanen skal behandles i direktørmøtet andre halvår.

### 7.3 Kommunereform 2020

Stortinget har gitt regjeringen tilslutning til å gjennomføre en kommunereform. Målet er større, mer robuste kommuner med økt makt og myndighet. Dette er vurdert nødvendig for å møte morgendagens utfordringer og stadig økte forventninger fra innbyggerne. Regjeringen har satt følgende fire mål for reformen:

1. Gode og likeverdige tjenester til innbyggerne.
2. Helhetlig og samordnet samfunnsutvikling
3. Bærekraftige og økonomisk robuste kommuner
4. Styrke lokaldemokratiet og gi større kommuner flere oppgaver.

Husbanken har i scenarioarbeidet vurdert reformen som én faktor som vil påvirke Husbanken. Erfaringsmessig er så store endringer som det her legges opp til, så tidkrevende at hovedeffekten først vil slå inn for fullt etter 2010. Regjeringen signaliseres like fullt at større kommuner kan få flere oppgaver og underlegges mindre detaljstyring, med økt frihet til å tilpasse velferdstilbudet til innbyggernes behov. Tidsperspektivet er uvisst.

Den kommende strategiplanen vil kunne komme nærmere inn på dette, men så langt er vurderingen at:

- Husbankens kommunesatsing har en innretning som enkelt kan tilpasses endringer i kommunegrensene i de nærmeste årene.

- Nye storkommuner vil måtte vurdere å gjennomgå interne prosesser for å organisere sine boligsosiale tjenester på en mest mulig effektiv måte. Husbanken bør ha kapasitet til å bistå dem i dette arbeidet.
- Behovet for direkte rådgivning av kommunale saksbehandlere vil potensielt bli redusert i takt med reduksjonen i antall småkommuner. En ev vesentlig reduksjon vil også kunne påvirke innretning og omfang av kurstilbudet vårt. Men andre forhold vil kortsiktig sannsynligvis påvirke tjenestene våre betydelig mer enn den direkte effekten av å få færre kommuner, se punktet nedenfor.
- Digitalisering av tjenestene våre vil sannsynligvis være det som i størst grad påvirker våre samarbeidsformer med kommunene. Digitaliseringen av søknads- og saksbehandlingen av de økonomiske virkemidlene gir ikke bare effektivisering i kommunene, men bidrar også til økt kvalitet i tjenestene. Dette er effekter som er uavhengig av kommunestørrelser. Hva som kan oppnås gjennom øvrig digitalisering og nyutvikling av ulike støttefunksjoner til kommunene, skal utforskes nærmere.
- Nye kommunegrenser, som i større grad tilpasses reelle bo- og arbeidsmarkedsgrenser, vil kunne åpne det praktiske mulighetsrommet for bruk av virkemidler til etablering i egen bolig (startlån/tilskudd). Dette vil kunne gi effekter vi som fagetat bør overvåke nøye.
- Samarbeidet med andre direktorater gjennom «Bolig for velferd» vil være en arena for å diskutere andre arbeidsformer overfor kommunesektoren på. I dette ligger også vurderinger om hvordan statlig tilskuddsbruk innen velferdssektoren samlet skal støtte kommunene best mulig i deres oppgaveløsning.

**Vedlegg 1: Husbanken: kontorvis fordeling av lønnede årsverk 2009-2014.**

	Antall lønnede årsverk					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Region øst	50,8	52,1	52,7	49,8	49,2	51,3
Region sør	30,2	29,3	31,1	33,3	32,3	28,8
Region vest	42,5	46,6	47,2	43,3	41,1	39,6
Region Midt-Norge	32,5	34,4	33,8	34,0	33,2	33,3
Region Bodø	32,4	33,4	32,2	35,0	34,2	35,5
Region Hammerfest	20,0	22,0	19,0	18,0	18,0	18,0
Strategikontoret	41,2	44,7	36,9	35,0	32,0	33,0
Forvaltningskontoret	67,3	71,8	71,7	67,3	64,2	68,9
Hovedkontoret	10,8	5,6	16,0	15,0	14,8	15,2
<b>Sum</b>	<b>327,7</b>	<b>339,9</b>	<b>340,6</b>	<b>330,7</b>	<b>318,9</b>	<b>323,6</b>

Kilde: Husbankens HR-rapport 2014

# ANSVARSFORDELING I HUSBANKEN

<p>HR Husbanken-no - koordinering av innhold Kommunikasjon</p>	<p>Anskaffelser IT Drift og infrastruktur IT Utvikling Låneforvaltning Rentekompensasjon skole og kirkebygg</p>	<p>Barnehager Byggeskikk, arkitektur og bomiljø Tilskudd til tilpasning Universell utforming Kompetansetilskudd til bærekraftig bolig- og byggkvalitet Tilskudd til utredning og prosjektering Tilskudd til prosjektering og installering av heis Tilskudd til tilstandsvurdering</p>	<p>Region Midt-Norge</p>	<p>Region Bodø</p>	<p>Region Hammerfest</p>
<p>Hovedkontoret</p>	<p>Strategikontoret</p> <p>Analyse og rapportering Internkontroll Prosjektstyring og gevinstrealisering Systemansvar Juridisk stab Statsbudsjettet Strategisk planlegging Virksomhetsstyring</p>	<p>Region øst</p> <p>Boligsosialt fagansvar Boligsosialt kompetansetilskudd Bostøtte Investeringsstilskudd Områdeløft Startlån Tilskudd til etablering Tilskudd til studentboliger Tilskudd til utledeboliger</p>	<p>Region vest</p>	<p>Regionale tjenester Dokumententeret Økonomisenteret</p>	<p>Regionale tjenester</p>
<p>Forvaltn.kontoret</p>	<p>Regionale tjenester</p>	<p>Region sør</p>	<p>FoU Grunnlån Miljø og energi Kompetansetilskudd til bærekraftig bolig- og byggkvalitet Brukerundersøkelser Husbanken.no; forvaltning, drift og vedlikehold</p>		

**i** Boligfaglige fagansvar  
Støttefunksjoner / andre oppgaver