

# BOLIGSOCIALE ROLLER

Opgaver og funktioner i det boligsociale arbejde

Af Helle Nielsen og Rikke Engly Mygind  
December 2021

**Med dette vidensblad kan medarbejdere og ledere i kommuner, boligorganisationer og civilsamfundsorganisationer finde inspiration til, hvordan de gerne vil arbejde boligsocialt, og hvilke boligsociale roller der kan indgå heri.**

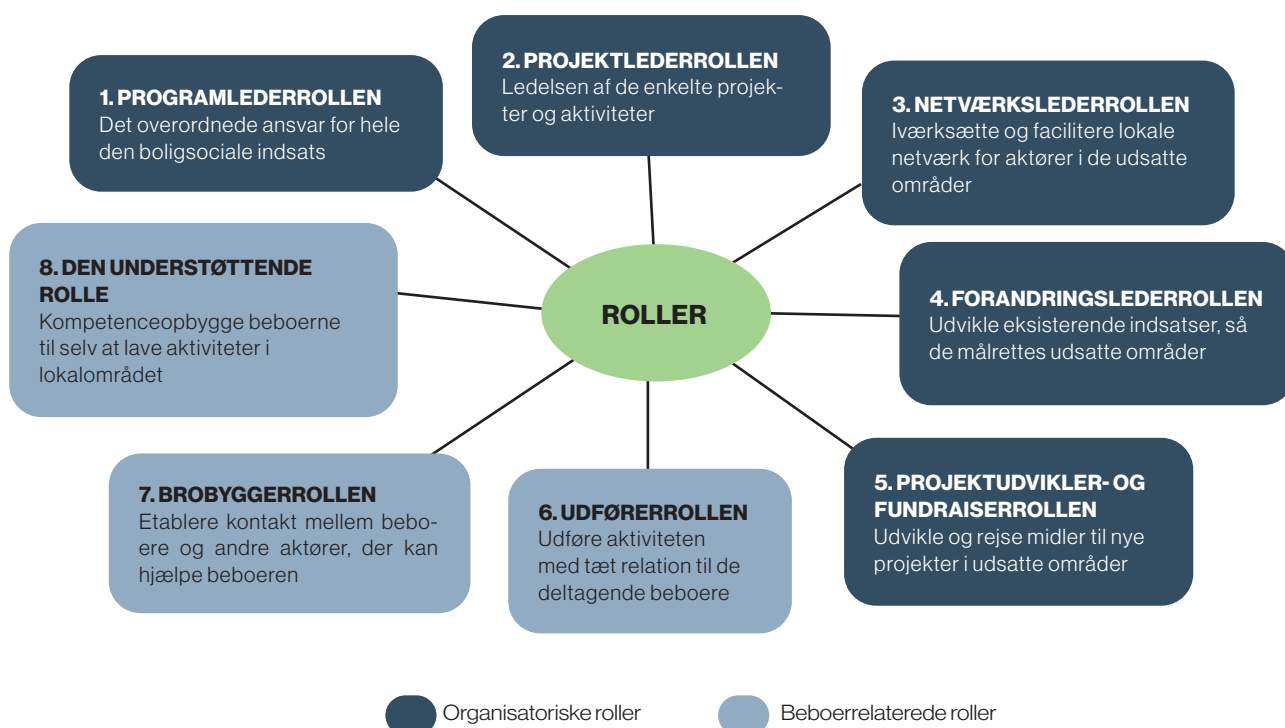
De senere års politiske aftaler om forebyggelse af parallelsamfund og udvikling af mere blandede boligområder har sammen med en reduceret ramme

for Landsbyggefondens boligsociale midler styrket opmærksomheden på, hvordan det boligsociale arbejde kan tilrettelægges. Mange steder overvejer de boligsociale aktører, hvordan ressourcerne anvendes bedst muligt, hvilke boligsociale roller man har brug for, og hvilke organisationer der skal varetage og finansiere den boligsociale indsats.

Valget af roller og rollekombinationer vil afhænge af de lokale behov, det organisatoriske ophæng og den lokale finansieringsmodel. Rollerne kan udføres af mange forskellige aktører og er ikke nødvendigvis koblet til en bestemt finansiering eller organisering. Det kan både være medarbejdere fra kommuner, boligorganisationer, civilsamfundsorganisationer mv., der påtager sig de forskellige roller, afhængigt af hvad der giver mening i den lokale kontekst.

Det fremtidige boligsociale arbejde bliver med al sandsynlighed mere komplekst, og det bliver mere blandet, hvem der finansierer, koordinerer og udfører de forskellige boligsociale roller. Dialog om de boligsociale roller kan bidrage til de lokale refleksioner om det fremtidige boligsociale arbejde.

## ROLLERNE I DET BOLIGSOCIALE ARBEJDE:



I det følgende præsenteres otte boligsociale roller. De repræsenterer nogle af de vigtigste funktioner i den boligsociale indsats. Rollerne er ikke udtømmende og kan kombineres på kryds og tværs. Typisk jonglerer den enkelte aktør med flere roller i det daglige boligsociale arbejde.

Fem af rollerne er organisatoriske og består af koordinerende og ledelsesmæssige opgaver, og de øvrige tre relaterer sig til (sam)arbejdet med beboerne.

De fleste af de otte roller har været anvendt boligsocialt i en række år, men i forbindelse med de

senere års udvikling af det boligsociale arbejde ser vi en tendens til, at der opstår nye roller, og at mere klassiske roller udvides og får nye vinkler. Det giver anledning til drøftelser af, hvilke boligsociale roller der skal prioriteres, og hvad der er den rette balance mellem de organisatoriske og beboerrelaterede roller.

De organisatoriske boligsociale roller bliver mere og mere udbredte. Disse roller understøtter, at det boligsociale arbejde kobles til kommunens og boligorganisationens visioner og strategier for de udsatte boligområder og for byen.



## ORGANISATORISKE BOLIGSOCIALE ROLLER

---

Det boligsociale arbejde foregår oftest som et samarbejde mellem kommune, boligorganisation og eventuelle andre aktører f.eks. civilsamfundsorganisationer og erhvervsliv. Det opererer således på en tværororganisatorisk platform og er helhedsorienteret og tværfagligt. De fem organisatoriske roller er centrale i forhold til at styrke det tværororganisatoriske samarbejde og ledelsen heraf.

### 1. PROGRAMLEDERROLLEN

Mange steder er det boligsociale arbejde organiseret under én samlet boligsocial organisering med en overordnet programleder (ofte kaldet boligsocial projektleder, boligsocial leder, sekretariatsleder mv.).

Personen, der har programlederrollen, kan være ansat på midler fra Landsbyggefonden og varetage styringen af en boligsocial helhedsplan, men kan også være ansat på driftsmidler i boligorganisation eller kommune eller i en kombination, og varetage ledelsen af de samlede boligsociale aktiviteter og tiltag i kommunen eller boligorganisationen.

I programlederrollen ligger opgaver som koordinering af de enkelte projekter og aktiviteter i de berørte områder og sikring af strategisk retning og resultater i det samlede boligsociale arbejde. I rollen ligger også arbejdet med at facilitere et strategisk og taktisk tværororganisatorisk samarbejde samt personaleledelsen for de medarbejdere, der er tilknyttet den boligsociale indsats. Derudover indebærer programlederrollen et ansvar for at sikre løbende monitorering samt betjening af de boligsociale styringsorganer.

Med programlederrollen følger også ansvaret for udviklingen af det boligsociale arbejde. Med kendskab til lokale problematikker, løsninger og de lokale muligheder kan fremtidige indsatser udvikles og tilrettelægges bedst muligt. Det gælder både i forbindelse med større fondsansøgninger til projektbaserede indsatser, og når beslutningstagere i

kommunen og boligorganisationerne skal inspireres til at iværksætte områdebaserede tiltag i driften.

### 2. PROJEKTLEDERROLLEN

I projektlederrollen har man ansvaret for de enkelte boligsociale aktiviteter, særligt med fokus på udvikling, rammer, koordinering, fremdrift og forankring af aktiviteten. Det kan f.eks. være en aktivitet som: mødregrupper for sårbare mødre i boligområdet. I sådan en indsats er det måske en pædagog og en sundhedsplejerske, der varetager den udførende boligsociale rolle og afholder de enkelte mødegange, mens den, der har projektlederrollen, styrer alt det, der ligger uden om aktivitetens afholdelse.

Der er en tendens til, at projektlederrollen i stigende omfang anvendes i større tværfaglige boligsociale projekter. F.eks. i forbindelse med aktiviteter målrettet flere udfordrede kommunale institutioner på tværs af udsatte boligområder i kommunen. Projektlederrollen bidrager her til at skabe samarbejde på tværs af de kommunale forvaltninger, boligorganisationer og eventuelle NGO'er, og sikrer det områdefokuserede perspektiv i det tværfaglige samarbejde.

**I RANDERS** står en boligsocial medarbejder fra den boligsociale helhedsplan, støttet af Landsbyggefonden, for projektledelsen og koordineringen af et tværfagligt og tværororganisatorisk fremmødeprojekt på fire skoler.

I projektlederrollen har opgaven været at opstarte samarbejdet med skolerne og at inddrage dem i udviklingen af tiltagene for øget fremmøde og nedbringelse af skolefravær samt at koordinere indsatsen undervejs i projektet. Ved at lægge projektledelsen og koordineringen af et projekt i kommunale institutioner i boligsocialt regi, sikrer de en høj grad af kobling til den boligsociale indsats. Den boligsociale opkobling har både bidraget med et stort kendskab til familierne og et fokus på fritiden og dermed et mere helhedsorienteret blik på fraværsproblematikken og de mulige løsninger.

### 3. NETVÆRKSLEDERROLLEN

I netværkslederrollen er man tovholder på lokale netværk, hvor aktører i og omkring de udsatte boligområder mødes på ledelses- eller medarbejderniveau. Der vil ofte være tale om netværk, hvor fagprofessionelle mødes med fast frekvens. Lokale netværk kan også involvere lokale frivillige, afdelingsbestyrelser, virksomheder og organisationer i området. Ofte er der i udsatte boligområder tale om komplekse problemer, som det kræver flere fagligheder og aktører at løfte. Ledelse af områdefokuserede netværk er både med til at sikre, at kommunale aktører og boligorganisationer får et skærpet områdefokus i deres arbejde, og at der skabes en platform for tværfagligt og tværorganisatorisk samarbejde.

Det lokale netværk kan have fokus på håndtering af individbundne problematikker f.eks. udsættelse af en beboer. Ofte er netværkslederrollen dog knyttet til ledelse af netværk, der skal styrke koordineringen og synergien mellem faggrupper og aktiviteter i området, eller netværk, der udvikler områdefokuserede tværfaglige aktiviteter.

Personen, der varetager netværkslederrollen, kan være ansat i en boligsocial helhedsplan støttet af

Landsbyggefonden. Vores undersøgelse peger dog på, at boligorganisationer, kommuner og politi uden midler fra Landsbyggefonden også kan påtage sig en boligsocial netværkslederrolle. Det sker, når parterne omkring et boligområde koordinerer og samarbejder om områdets udvikling – også selvom der ikke er en boligsocial helhedsplan støttet af Landsbyggefonden.

**I LEJERBO HOLBÆK** har de ansat en boligsocial konsulent i boligorganisationens drift. Den boligsociale konsulents primære rolle er at drive netværk i udvalgte boligafdelinger i Holbæk, der ikke er støttet med boligsociale midler fra Landsbyggefonden.

Der er p.t. etableret tre netværk, der dækker flere boligområder, der geografisk ligger i nærheden af hinanden. I netværkene samler den boligsociale konsulent relevante kommunale aktører, politi, NGO'er og ansatte i boligorganisationen i et områdefokuseret samarbejde om at koordinere områdets indsatser og udvikle boligafdelingerne.



#### 4. FORANDRINGSLEDERROLLEN

I forandringslederrollen arbejder man med at fremme forandringer og nytænkning i de eksisterende aktiviteter og tilbud, som kommunen, boligorganisationer, NGO'er med flere har. Fokus er på, at relevante eksisterende tilbud målrettes udsatte beboere i udsatte boligområder.

I forandringslederrollen er opgaven f.eks. at støtte biblioteket i at målrette aktiviteter til sårbare beboergrupper i boligområdet. Støtten kan bestå i at give indsigt i den sårbare målgruppe, tilpasse aktivitetens metoder og rådgive i forhold til rekruttering. Forandringslederrollen medvirker til, at eksisterende tilbud får et område- og målgruppefokus, og i nogle tilfælde flyttes hele eller dele af aktiviteten ud i udsatte boligområder.

Forandringslederrollen er en vigtig funktion, når de boligsociale aktiviteter ønskes mere integreret i kommunens og boligorganisationens drift.

**I RANDERS** har en boligsocial medarbejder, ansat i den Landsbyggefonds-støttede helhedsplan, en forandringslederrolle i forbindelse med kommunens forældrekompetencekursus De Utrolige År.

Det kommunale tilbud blev tidligere ikke benyttet af beboere i kommunens udsatte boligområder, på trods af at behovet var der. Den boligsociale medarbejder samarbejder med PPR i Randers Kommune om at tilpasse kursens omfang, krav og rammer – f.eks. hvor kursgangene afholdes – således at det i højere grad appellerer til målgruppen i udsatte boligområder.

#### 5. PROJEKTUDVIKLER- OG FUNDRAISERROLLEN

I projektudviklerrollen har man fokus på at være nytænkende og opsøgende i forhold til at udvikle det socialt forebyggende arbejde og samtidig skaffe midler til det.

Den boligsociale rolle som projektudvikler og fundraiser bliver i stigende omfang relevant, men den er ikke ny. Det boligsociale arbejde er i mange år blevet brugt som platform for afprøvning af metoder og som innovationslaboratorium. Vi ser dog, at projektudvikling og fundraising bliver en større og større faktor i det boligsociale arbejde. Både i forbindelse med udvikling og finansiering af mindre lokale aktiviteter og ved store tværfaglige områdefokuserede sociale projekter.

Dette skyldes blandt andet færre boligsociale midler fra Landsbyggefonden, men også lokale ønsker om at lave mere områdefokuseret tværfagligt socialt arbejde.



## BEBOERRELATEREDE BOLIGSOCIALE ROLLER

I de beboerrelaterede roller ligger den primære opgave i kontakten, udviklingen og samarbejdet med beboerne.

Grundlaget for dette arbejde er de boligsociale metoder, der i høj grad hviler på tillidsbaseret relationsarbejde, og ofte tager udgangspunkt i praksisnær læring, individuel brobygning, gruppebaseret læring og samskabelse.

### 6. UDFØRERROLLEN

I denne rolle udfører medarbejderen den boligsociale aktivitet. Medarbejderen i den udførende rolle har en tæt relation til beboerne og arbejder på individ- eller gruppeniveau.

Den udførende rolle er en klassisk boligsocial funktion, der i mange tilfælde udgør fundamentet for det boligsociale arbejde. Det er ofte her, at der skabes de gode og tætte relationer til beboerne, der er nødvendige for at skabe resultater.

I mange aktiviteter kan det være en fordel, at rollen udføres af en medarbejder med særlig viden og

I Rødovre varetager ejendomslederen i AKB-Rødovre den udførende boligsociale rolle, når han en gang om måneden mødes med en gruppe børn fra boligområdet, der udgør et børneråd. Ejendomslederen arbejder med børnenes demokratiske forståelse og kompetencer, når han laver medbestemmelsesprocesser i forhold til udvikling og etablering af nye legepladser eller arbejder med FN's verdensmål i boligområdet.

fagspecifikke kompetencer. F.eks. kan en områdefokuseret beskæftigelsesvejledning varetages af aktører med faglige sagsbehandlerkompetencer og kendskab til lovgivning, og den økonomiske rådgivning kan udføres af en aktør med juridiske og økonomiske kompetencer. I andre aktiviteter er de nødvendige metodiske kompetencer mere tværgående og helhedsorienterede end fagspecifikke – f.eks. i relationsarbejde med udsatte unge.

I den udførende rolle arbejder medarbejderen typisk kapacitetsopbyggende i forhold til beboerne. Her hjælpes beboerne til selv at kunne håndtere egen livssituation.



## 7. BROBYGGERROLLEN

I brobyggerrollen hjælper medarbejderen beboerne videre til andre aktører, der med deres faglighed, myndighed eller funktion kan hjælpe beboere med deres udfordringer. Brobyggerrollen indebærer ikke udførelsen eller driften af en aktivitet, og der arbejdes ikke i selve rollen med udvikling af beboerne, men med at koble beboeren til de relevante fagpersoner, myndigheder eller aktiviteter, der kan bidrage til beboernes udvikling.

Det kan f.eks. være ungemedarbejderen, der brobygger til kommunens uddannelsesvejleder, når en ung har behov for vejledning i ungdomsuddannelser. Det kan også være foreningsguiden, der får udsatte børn og unge i området integreret i de ordinære fritids tilbud, hvis de har brug for et positivt fritidsindhold.

Brobyggerrollen bliver ofte anvendt, der hvor det er nemt og tilgængeligt at møde beboerne i deres lokalområde. Brobyggerrollen kombineres ofte med den udførende rolle, hvor kendskabet til beboerne etableres.

Brobyggerrollen kan påtages spontant, i det øjeblik behovet opstår, og en ung f.eks. har brug for misbrugsvejledning. I nogle boligsociale aktiviteter er brobygning hyppigt anvendt. Det gælder f.eks. i beboerrådgivningen. Beboerne kommer her med mange forskelligartede problematikker, og ofte er det nødvendigt at skabe kontakt mellem beboeren og en anden aktør, der er ekspert på området. Ud over at beboeren får den mest kvalificerede hjælp, er en positiv effekt af brobygningen, at beboeren får mere tillid til den, der brobygges til – f.eks. en kommunal medarbejder – når den, der brobygger ”siger god for” vedkommende.

Brobyggerrollen kan også være den primære rolle for medarbejderen, der f.eks. er ansat som foreningsguide. Når brobyggerrollen er den primære rolle for den boligsociale aktør, vil der typisk være et organisatorisk bagtæppe, der understøtter brobygningen. Hvis man skal varetage en brobyggerrolle, kræver det netværk og kontaktpersoner hos relevante fagprofessionelle enheder. Derudover er det nødvendigt med solid indsigt i kommunens og civilsamfundets tilbud for de målgrupper, der arbejdes med.





## 8. DEN UNDERSTØTTENDE ROLLE

I den understøttende rolle hjælper medarbejderen beboere med råd, vejledning og kompetenceopbygning, så beboerne selv kan være dem, der udfører aktiviteter.

Det kan være aktiviteter, der har afsæt i beboernes egne idéer, som etablering af en stavgangsklub eller afholdelse af en fodboldturnering. Det kan også være beboere, der engageres til at udføre boligsociale aktiviteter i boligområdet, f.eks. afholde lektiecafé, fungere som opgangsambassadører eller frivillige mentorer for sårbare voksne eller unge.

I den understøttende rolle vejleder og sparer medarbejderen med beboerne i forhold til metodevalg i aktiviteten, etablering af aktiviteten, herunder evt. foreningsdannelse, rekruttering af målgruppen, adgang til lokaler, fondsansøgninger

etc. Ofte arbejdes der med to målgrupper: beboere, der benytter aktiviteten, og beboere, der støttes og udvikles i deres frivillighed, medborgerskab og integration.

Den understøttende rolle kan være en fordel at benytte med henblik på forankring af boligsociale aktiviteter i civilsamfundet. Det understøttende arbejde er koblet på tankegangen om at styrke de lokale ressourcer og det civile engagement, så beboerne selv kan bidrage til at løfte eller forebygge nogle af de sociale udfordringer, der er i området.

I nogle tilfælde benyttes den understøttende rolle, fordi det vurderes, at det er mere udbytterigt, at beboerne selv bidrager til at løfte den udførende opgave, f.eks. i den boligsociale aktivitet opgangsambassadører, hvor den gode relation mellem naboer er en central målsætning med den boligsociale aktivitet.

## SÅDAN HAR VI GJORT:

Dette vidensblad er baseret på viden indsamlet ved 15 interviews og samtaler med aktører, der arbejder boligsocialt eller har et nært kendskab til det boligsociale arbejde. Vi har talt med projektledere af boligsociale indsatser, kommunale boligsociale konsulenter samt beslutningstagere på det boligsociale felt. Interviews og samtaler er gennemført i 2020 og starten af 2021.

Derudover er teksten baseret på CFBU's mangeårige kendskab til og vidensopbygning om boligsocialt arbejde, Vives og SBI's evalueringer af Landsbyggefondens boligsociale indsatser 2015-midlerne samt de fire arbejdsmetodekataloger udarbejdet for boligsocialnet af Naboskaber.dk, Vive og Rambøll.