

Civilsamfund som medspiller i den kommunale velfærd

Samarbejde med civilsamfundet bliver en kerneopgave for kommunerne i de næste fire år. Her er ti gode råd til de nye kommunalbestyrelser til, hvordan I kan gå i gang.

Af: Dorte Bukdahl (Mobilize) og Maj Morgenstjerne (Substans Konsulenthus) er konsulenter og rådgivere med speciale i samarbejdet mellem civilsamfund og den offentlige sektor.

Civilsamfundet som central nøgle i reformarbejdet

Kære nye kommunalbestyrelser. Vores samfund står over for kæmpe opgaver på alle de store velfærdsområder.

De aktuelle reformer på både ældre-, social-, sundheds- og skoleområdet – peger samlet set mod et værdiskifte. Begreber som nærhed, selvbestemmelse, borgerinddragelse og samarbejde med civilsamfund og pårørende går igen på tværs af reformspor.

Reformerne bygger på, at velfærd ikke kun leveres af det offentlige, men skabes i samspil med borgere og lokale fællesskaber. Det stiller nye krav til organisering, ledelse og samarbejdsformer i kommunerne. Mange steder arbejdes der fortsat ud fra et sektoropdelt udgangspunkt, hvor civilsamfundet primært inddrages ad hoc eller som supplement.

Men samarbejdet mellem kommune og civilsamfund kan styrke det samlede velfærdstilbud og give borgerne en oplevelse af, at systemer og livsverden spiller sammen om det hele liv.

For kommunerne handler opgaven derfor ikke kun om samarbejdet med enkeltorganisationer, men om at sætte en strategisk retning for, hvordan dette samspil kan styrkes og organiseres. Og her er jeres politiske opbakning afgørende.

Der meldes klar i startboksen

Vi står på vippen af noget, der kan lykkes. Over hele landet bidrager store og små civilsamfundsorganisationer allerede væsentligt til velfærden – særligt på social-, sundheds- og ældreområdet. Mange organisationer, frivillige og pårørende har både erfaring og motivation for at indgå i mere forpligtende samarbejder med kommuner og regioner, hvis rammerne er tydelige og bæredygtige.

Samtidig er der politisk og administrativt taget en række initiativer, som styrker civilsamfundets muligheder for at bidrage. Den nationale grundfinansieringsaftale er på plads, mange kommuner arbejder med strategier for foreningsliv og lokale fællesskaber og kommunerne arbejder flere steder med omstilling fra egen faglighed og systemtænkning til i stedet at tænke mere menneske, relationer og fællesskaber.

Opgaven er krævende for både kommuner og civilsamfund

Men selvom mange allerede er godt i gang, er det vores erfaring er, at både kommuner og civilsamfund synes, at samarbejdet kan være svært. Sektorerne har forskellige mål, værdier og forventninger, og der er ofte en ulige magtrelation, hvor kommunen er storebror.

Der mangler også et fælles sprog og en ledelsesform, der kan understøtte partnerskaber på tværs af sektorer. Vores erfaring er, at ledelse er helt afgørende for at lykkes. Men en ledelsesform, der fungerer internt i kommunen, fungerer sjældent godt i samarbejdet mellem offentlige aktører. Der skal noget andet og mere til for at lykkes.

Samarbejdet er ikke gjort med gode intentioner

Kommunerne fortæller, at mange civilsamfundsorganisationer banker på og ønsker at samarbejde – men også at de ofte kommer med hatten i hånden og ønsker kommunal finansiering til deres arbejde. For kommunen kan det være svært at finde ud af, hvem man skal samarbejde med. Hvem leverer en kvalitet man kan stå inde for? Og hvor finder vi ressourcerne? Kommunerne er sjældent klar på at skru ned for normeringer i driften for at finde ressourcer til civilsamfundet.

Kommunerne oplever også, at samarbejdet kan være tidskrævende og bøvlet. Det er ikke en gratis adgang til frivillige hænder. Vi ser, at mange kommuner ender med lidt stive rammer om samarbejdet, der minder om en bestiller-udfører relation (kommunen har et problem som de beder civilsamfundet om at løse), da kun få har erfaring med egentlig samskabelse og indgåelse af partnerskaber (hvor vi er fælles om en udfordring). Civilsamfundet skal ikke erstatte fagprofessionelle, men supplere med noget andet: relationer, fællesskaber, fleksibilitet og lokal forankring.

Fra civilsamfundet hører vi, at relationen ofte er båret af ildsjæle i kommunen – og at det derfor er sårbart, når disse personer får nyt job, eller hvis de ikke har mandat og rækkevidde ind i driftsorganisationen. Vi hører også, at det kan være svært at finde vej ind i kommunen og få adgang til de rigtige at snakke med.

Heldigvis er politikernes dør ofte åben, men der er lang vej fra et kaffemøde med en politiker og til at der etableres et varigt samarbejde med ledere og fagprofessionelle i forvaltningen. Flere oplever også, at der stilles mange krav fra kommunens side, der gør samarbejdet tungt og bureaukratisk.

I de kommuner vi samarbejder med, står det tydeligt frem, at politikere kan være katalysatorer for, at samarbejdet kommer til at skabe værdi for begge parter. Det allervigtigste er opbakningen til, at det her ikke er et projekt ved siden af driften. Det er en ny måde at tænke velfærd på – og dermed en politisk prioritering.

Vær politikskabende

Hvis civilsamfundet skal være en reel medspiller i fremtidens velfærd, kræver det politisk retning og prioritering. Her er 10 konkrete greb, som I som kommunalbestyrelse kan tage fat på.

Vi forslår, at I tager dem med i byrådssalen til en politisk drøftelse. I kan samtidigt involvere jeres forvaltninger og jeres lokale civilsamfund i at gøre samarbejdet ambitiøst og konkret i netop jeres kommune.

10 greb til et stærkere samarbejde med civilsamfundet:

- **Skab et fælles sprog:** Kommuner og civilsamfund bruger ofte de samme ord – men mener ikke det samme. Et fælles begrebsapparat er en forudsætning for at kunne samarbejde strategisk.
- **Udarbejd en lokal civilsamfundsstrategi:** En klar strategi med mål, prioriteringer og ressourcer skaber retning og forpligtelse – især når den oversættes til konkrete velfærdsområder.
- **Tænk civilsamfund ind i byrådsbeslutninger:** Gør civilsamfundets rolle synlig i byrådsindstillinger, så samarbejdet bliver en del af den politiske drøftelse – ikke et eftertænkt tillæg.
- **Etabler faste politiske dialogfora:** Et §17.4-udvalg eller en følgegruppe med deltagelse af civilsamfundet kan skabe kontinuitet og fælles forståelse af udfordringer, muligheder og prioriteringer.
- **Kom tættere på praksis:** Studieture og møder med frivillige, borgere og ansatte giver indsigt i, hvor samarbejdet fungerer – og hvor barriererne er.
- **Skab fælles møderum og governance:** Tværgående møderum mellem kommune og civilsamfund styrker koordinering, relationer og fælles ansvar for løsninger.
- **Priorité borgerdialog og inddragelse:** Systematisk borgerinddragelse giver bedre beslutninger og øger legitimiteten – når dialogerne er reelle og ikke symbolske.
- **Vær en åben kommune:** Adgang til lokaler, viden og netværk kan styrke lokale fællesskaber og gøre det lettere at omsætte engagement til handling.
- **Gør det lettere at samarbejde:** Gennemgå bureaukratiske barrierer som puljer, kontaktveje og krav – og understøt langsigtede samarbejder frem for kortsigtede projekter.
- **Hold fast og følg op:** Et stærkt samspil med civilsamfundet kræver vedvarende politisk og organisatorisk opmærksomhed – ikke kun beslutninger, men opfølgning over tid.