

Sivilsamfunnet som medspiller i den kommunale velferden

Samarbeid med sivilsamfunnet blir en kjerneoppgave for kommunene i de neste fire årene. Her er ti gode råd til de nye kommunestyrene om hvordan dere kan komme i gang.

Av: Dorte Bukdahl (Mobilize) og Maj Morgenstjerne (Substans Konsulenthus). De er konsulenter og rådgivere med spesialisering i samarbeid mellom sivilsamfunnet og offentlig sektor.

Sivilsamfunnet som en sentral nøkkel i reformarbeidet

Kjære nye kommunestyre. Samfunnet vårt står overfor store oppgaver på alle de store velferdsområdene.

De aktuelle reformene på både eldre-, sosial-, helse- og skoleområdet peker samlet sett mot et verdiskifte. Begreper som nærhet, selvbestemmelse, borgerinvolvering og samarbeid med sivilsamfunnet og pårørende går igjen på tvers av reformsporene.

Reformene bygger på at velferd ikke bare leveres av det offentlige, men skapes i samspill med innbyggere og lokale fellesskap. Dette stiller nye krav til organisering, ledelse og samarbeidsformer i kommunene. Mange steder arbeider man fortsatt ut fra et sektorinndelt utgangspunkt, der sivilsamfunnet primært involveres ad hoc eller som et supplement.

Men samarbeidet mellom kommune og sivilsamfunn kan styrke det samlede velferdstilbudet og gi innbyggerne en opplevelse av at systemer og livsverden spiller sammen rundt hele livet.

For kommunene handler oppgaven derfor ikke bare om samarbeid med enkeltorganisasjoner, men om å sette en strategisk retning for hvordan dette samspillet kan styrkes og organiseres. Her er deres politiske oppbakning avgjørende.

Det meldes klar i startblokken

Vi står på terskelen til noe som kan lykkes. Over hele landet bidrar store og små sivilsamfunnsorganisasjoner allerede betydelig til velferden – særlig på sosial-, helse- og eldreområdet. Mange organisasjoner, frivillige og pårørende har både erfaring og motivasjon til å inngå i mer forpliktende samarbeid med kommuner og regioner, dersom rammene er tydelige og bærekraftige.

Samtidig er det både politisk og administrativt tatt en rekke initiativer som styrker sivilsamfunnets muligheter til å bidra. Den nasjonale grunnfinansieringsavtalen er på plass, mange kommuner arbeider med strategier for foreningsliv og lokale fellesskap, og flere steder arbeides det med en omstilling fra egen faglogikk og systemtenkning til i stedet å tenke mer på mennesker, relasjoner og fellesskap.

Oppgaven er krevende for både kommuner og sivilsamfunn

Selv om mange allerede er godt i gang, er vår erfaring at både kommuner og sivilsamfunn synes samarbeidet kan være vanskelig. Sektorene har ulike mål, verdier og forventninger, og det er ofte en asymmetrisk maktrelasjon hvor kommunen er den sterkeste parten.

Det mangler også et felles språk og en ledelsesform som kan understøtte partnerskap på tvers av sektorer. Vår erfaring er at ledelse er helt avgjørende for å lykkes. En ledelsesform som fungerer internt i kommunen, fungerer imidlertid sjelden like godt i samarbeid mellom offentlige aktører og sivilsamfunnet. Det kreves noe annet og mer.

Samarbeid skapes ikke av gode intensjoner alene

Kommunene forteller at mange sivilsamfunnsorganisasjoner tar kontakt og ønsker samarbeid - men også at de ofte kommer med hånden frem og søker kommunal finansiering til sitt arbeid. For kommunen kan det være vanskelig å vite hvem man bør samarbeide med. Hvem leverer en kvalitet man kan stå inne for? Og hvor finner vi ressursene? Kommunene er sjelden klare til å redusere bemanning i driften for å finne ressurser til sivilsamfunnet.

Kommunene opplever også at samarbeidet kan være tidkrevende og krevende i praksis. Det er ikke en gratis tilgang til frivillige hender. Mange kommuner ender derfor med ganske rigide rammer for samarbeidet, som ligner en bestiller-utfører-relasjon (kommunen har et problem som sivilsamfunnet bes om å løse), fordi få har erfaring med reell samskaping og partnerskap (der man sammen tar ansvar for en utfordring).

Sivilsamfunnet skal ikke erstatte fagprofesjonelle, men supplere med noe annet: relasjoner, fellesskap, fleksibilitet og lokal forankring.

Fra sivilsamfunnet hører vi at relasjonen ofte er båret av ildsjeler i kommunen - og at samarbeidet derfor er sårbart når disse personene får ny jobb, eller hvis de ikke har mandat og gjennomslagskraft inn i driftsorganisasjonen. Vi hører også at det kan være vanskelig å finne veien inn i kommunen og få kontakt med de riktige personene. Heldigvis er politikernes dør ofte åpen, men det er langt fra et kaffemøte med en politiker til et varig samarbeid med ledere og fagpersoner i forvaltningen.

I de kommunene vi samarbeider med, er det tydelig at politikere kan være katalysatorer for at samarbeidet faktisk skaper verdi for begge parter. Det viktigste er oppbakningen til at dette ikke er et prosjekt ved siden av driften. Det er en ny måte å tenke velferd på - og dermed en politisk prioritering.

Vær politikktutformende

Hvis sivilsamfunnet skal være en reell medspiller i fremtidens velferd, krever det politisk retning og prioritering. Her er ti konkrete grep dere som kommunestyre kan ta i bruk.

Vi foreslår at dere tar dem med inn i kommunestyret til en politisk drøfting. Samtidig kan dere involvere administrasjonen og det lokale sivilsamfunnet i arbeidet med å gjøre samarbeidet ambisiøst og konkret i deres egen kommune.

10 grep for sterkere samarbeid med sivilsamfunnet:

- **Skap et felles språk:** Kommuner og sivilsamfunn bruker ofte de samme ordene - men mener ikke alltid det samme. Et felles begrepsapparat er en forutsetning for strategisk samarbeid.
- **Utarbeid en lokal strategi for sivilsamfunnet:** En tydelig strategi med mål, prioriteringer og ressurser skaper retning og forpliktelse - særlig når den oversettes til konkrete velferdsområder.
- **Tenk sivilsamfunnet inn i kommunestyrevedtak:** Gjør sivilsamfunnets rolle synlig i politiske saker.
- **Etabler faste politiske dialogfora:** Et §17.4-utvalg eller en følgegruppe med deltakelse fra sivilsamfunnet kan skape kontinuitet.
- **Kom tettere på praksis:** Studieturer og møter med frivillige, borgere og ansatte gir innsikt i hva som fungerer.
- **Skap felles møtearenaer og styringsformer:** Tverrgående møtearenaer mellom kommune og sivilsamfunn styrker koordinering og samarbeid.
- **Prioriter borgerdialog og involvering:** Systematisk involvering gir bedre beslutninger og større legitimitet.
- **Vær en åpen kommune:** Tilgang til lokaler, kunnskap og nettverk kan styrke lokale fellesskap.

- **Gjør samarbeid enklere:** Gå gjennom byråkratiske barrierer og støtt langsiktige samarbeid fremfor kortsiktige prosjekter.
- **Følg opp over tid:** Samspill med sivilsamfunnet krever vedvarende politisk og organisatorisk oppmerksomhet.