

# STATUSRAPPORT november 2013

## **”Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner. Et partnerskabsprojekt mellem MDI og kommunerne København, Århus og Svendborg”**

### Indhold

1.0. OPLYSNINGER OM PROJEKTET .....	3
2.0. RESUMÉ.....	4
3.0. AFSÆTTET FOR PROJEKTET OG AKTIVITETERNE I PROJEKTET .....	5
3.1. Hvilke projektaktiviteter har der været i den pågældende periode?.....	9
4.0. NETVÆRKSDANNELSEN .....	9
4.1. Netværksdannelse – MDI’s overvejelser og erfaringer .....	11
4.2. Netværksdannelse – resultater set fra CBS’s perspektiv .....	16
4.3. Overraskelser og afvigelser .....	17
4.4. Sammenfatning .....	18
5.0. DE TRE KOMMUNER.....	18
5.1. De tre kommuner –MDI’s overvejelser og erfaringer .....	19
5.2. De tre kommuner – resultater set fra CBS’s perspektiv.....	20
5.3. Overraskelser og afvigelser .....	21
5.4. Sammenfattende.....	21
6.0. BESTYRELSESUDDANNELSE .....	22
6.1. Bestyrelseskurser –MDI’s overvejelser og erfaringer .....	23
6.2. Bestyrelseskurser – resultater set fra CBS’s perspektiv .....	27
6.3. Overraskelser og afvigelser .....	29
6.4. Sammenfattende.....	29

7.0. KVALITETSMÅLING .....	30
7.1. Kvalitetsmåling –MDI’s overvejelser og erfaringer .....	31
7.2. Kvalitetsmåling – resultater set fra CBS’s perspektiv .....	32
7.3. Overraskelser og afvigelser .....	33
7.4. Sammenfattende.....	34
8.0. ADVISORY BOARD .....	35
8.1. Advisory Board –MDI’s overvejelser og erfaringer .....	36
8.2. Advisory Board – resultater set fra CBS’s perspektiv .....	36
8.3. Overraskelser og afvigelser .....	36
8.4. Sammenfattende.....	36
9. ERFARINGSOPSAMLING OG VIDENDELING I PROJEKTET.....	38
9.1 Hvordan forløber projektet i forhold til tidsplanen?.....	38
9.2 Hvilke overraskelser har der været i projektet i forhold til aktiviteterne? .....	38
9.3. Hvordan samler I op på de erfaringer I opnår i løbet af projektet, og hvem har været involveret i erfaringsopsamlingerne? .....	38
10. EKSTERN FORMIDLING AF PROJEKTET .....	39
10.1 Hvordan er projektet og dets nuværende resultater blevet formidlet? .....	39
11. EJERSKAB OG LØBENDE EVALUERING AF PROJEKTET .....	39
11. 1 Hvordan sikrer I løbende, at projektet er rettet mod sine mål? .....	39
12. PROJEKTETS FREMTID .....	40
12.1 Fortsætter projektet fremover som planlagt eller er der behov for justeringer af projektet (inden for ansøgningens rammer)?.....	40
12. 2 Er der særlige succeser eller udfordringer, der kan tænkes at have betydning for projektets fremtid? .....	40
12.3. Hvilke projektaktiviteter er planlagt til at skulle foregå i 2013/14?.....	41
13.0 Bilag.....	41

## **1.0. OPLYSNINGER OM PROJEKTET**

### ***1.1. Projektets titel:***

Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner. Et partnerskabsprojekt mellem MDI og kommunerne København, Århus og Svendborg

### ***1.2 Projektets journalnummer: 1242-0003-01***

### ***1.3 Tema (marker det relevante felt):***

Udsatte børn

Styrket ledelseskompetence

Kost, ernæring og fysisk aktivitet

Skov-, natur- og idrætstilbud

### ***1.4 Ansøger (kommune/forening):***

MDI – Menighedernes Daginstitutioner

Enghavevej 31, 1.

1674 København V.

### ***1.5. CVR-nummer (15104317):***

### ***1.6 Projektejer:***

Navn: Charlotte Biil

Adresse: Enghavevej 31, 1674 København V.

Tlf.:33 24 81 00 eller mobil: 51554489

E-mail: [cb@mdi.dk](mailto:cb@mdi.dk)

### ***1. 7 Projektleder og kontaktperson:***

Navn: Kirsten Birk Olsen

Adresse: Enghavevej 31, 1., 1674 København V.

Tlf.: 51765656

E-mail:kbo@mdi.dk

### ***1.8 Regnskabsansvarlig:***

Navn: Anders Zorck

Adresse: Enghavevej 31, 1., 1674 København V.

Tlf.:33 24 81 00 eller mobil 24 79 39 45

E-mail:az@mdi.dk

### ***1.9 Projekt er påbegyndt (januar 2011):***

### ***1.10 Projekt forventes afsluttet (december 2014):***

### ***1.11 Tilskuddets størrelse: 5 mio. kr.***

## 2.0. RESUMÉ

Som projektet skrider frem sker der også en række erkendelser og observationer. Observationer der måske ikke p.t. kan føre til konkrete erkendelser, men er opmærksomhedspunkter, som vi bringer med os frem i projektforsløbet.

Det som er interessant at betragte er hvorledes samarbejdet omkring partnerskabsprojektet folder sig meget forskelligartet ud. Der er stor forskel på hvordan kommunerne ser sig selv som medskabere i et partnerskab og hvilke forventninger de har til partnerskabet. Skal alle behandles lige og dermed også betragte hinanden med afsæt i den lighedsgrundsætning. Eller skal vi noget forskelligt og dermed fremdyrke det forskelligartede i hinanden.

Dertil kommer en stor interesse for bestyrelsesarbejdet og de personer som beklæder tillidshvervet som bestyrelsesmedlemmer. Det er et løbende tilbagevendende spørgsmål i projektet hvordan det sikres at bestyrelsesmedlemmerne kender deres hverv godt nok til at kunne praktisere det, både det formelle ansvar og de muligheder de har. Men spørgsmålet er heller ikke unikt koblet til de selvejende daginstitutioner. I forbindelse med dækningen af kommunalbestyrelsesmedlemmers andre bestyrelsesposter har KL nu iværksat en intensiv undervisning af de folkevalgte, således at de kender deres rolle bedre. Ligeledes er der med folkeskolereformen også sat penge af til at uddanne skolebestyrelserne bedre, således at de kan blive en bedre og mere kompetent samarbejdspartner ift. ledelse og forvaltning. Mange af de spørgsmål og de problemstillinger vi rejser i projektet, er således ikke udelukkende koblet til den selvejende institution, men i lige så høj grad til den lokaldemokratiske styreform.

Selvom der i projektet fortsat er meget at sige om modeller for partnerskaber så er der allerede nu en række partnerskaber der former sig – i mange afskygninger og på mange planer. Hvad deres natur er spundet ud af og hvad der giver dem det rette miljø at leve i, er endnu for tidligt at sige. Der er endnu ikke draget nogen konklusioner omkring partnerskabsdannelsen og partnerskabsudviklingen. Centralt for de partnerskaber der er fokus på er dog hvorledes kommune og selvejende institution/netværk får skabt en fælles interesse og et fælles afsæt i at ville en fælles fremtid. Og med paraplyorganisationerne som stærke partnere når det gælder at understøtte og facilitere de kommunale/selvejende partnerskaber.

Netværkene har igennem de to forgangene år været i en opstarts- og etableringsfase. Institutionerne har skulle finde hinanden og fået en fælles forståelse af hvori forpligtelsen ligger. Der er mange som giver udtryk for at der er en grundlæggende vilje til at ville netværksfællesskabet og insisterer på at bakke netværket op og gøre arbejdet meningsfuldt. Men der er også et mindretal af institutioner som betragter netværkene med reservation og har en tendens til at have selvejekortet løst liggende i lommen, parat til at trække det på samme vis som de trækker selvejekortet overfor kommunen. De er indgået i netværket fordi det var den mindst forpligtende samarbejdsform der var at pege på. Paradokset er blot at det der af institutionerne i netværkene forventes, er at de netop fordi der ikke er noget magtmæssigt centrum, er selvledende ind i netværket og dermed engagerede og involveret – måske i lang højere grad end hvad de kunne slippe af sted med i en hierarkisk styret klyngemodell. Som Luhmann skriver, så er anvendelse af tvang et udtryk for magtens magtesløshed. Tvang har således ingen gangbarhed uanset styringsmodel. At skabe mening i netværksarbejdet står således som et af netværkenes helt store opdrag. Måske derfor har der været så stor interesse for at skabe netværk der er mere strategisk arbejdende og mere bevidste om

hvilke roller og funktioner man i sin netværksledelse sætter i spil. De tiltag som MDI har iværksat i løbet af efteråret 2013 omkring det strategiske fokus i netværkene er flittigt efterspurgt, og ønskes drøftet på institutions-, netværks og bestyrelsesniveau.

I forhold til feltets interessenter, herunder advisory board, må det konstateres at jo mere projektet skrider frem, jeg flere erfaringer vi gør os og jo mere følgeforskningen har fået krop på projektet og det teoretiske fundament bag, jo mere interessant er det også for feltets interessenter at deltage og byde ind på de refleksioner der udfolder sig omkring projektets erkendelser.

Samlet må vi indtil videre erkende at synet på selveje er under forandring blandt projektets deltagere og interessenter. Nysgerrigheden er vagt, men der er endnu en udefinerbar holdning blandt de kommunale og statslige aktører til den selvejende institutionsform.

### 3.0. AFSÆTTET FOR PROJEKTET OG AKTIVITETERNE I PROJEKTET

I 2010 fik MDI en finanslovsbevilling til projektet: "Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner. Et partnerskabsprojekt mellem MDI og kommunerne København, Århus og Svendborg.

Som et led i afrapporteringen af projektet og formidlingsplanen blev der i okt. 2012 udarbejdet den første standardrapport. I denne rapport er det muligt at læse mere omkring projektets tilblivelse og opstart. Denne statusrapport vil ikke repetere de aktiviteter og de refleksioner der gjorde sig gældende fra projektstart og til oktober 2012, men vil bygge videre på den refleksion og de aktiviteter der har foldet sig ud efterfølgende i et forsøg på at afdække de forventede resultater i projektet – herunder virkninger på længere sigt.

Det overordnede forventede resultat for projektet er:

- **at udvikle en ny partnerskabsmodel, der understøtter et samarbejde, hvor vi ikke er ens, men udnytter parternes forskellighed. Et centralt element heri er udvikling af en netværksbaseret ledelsesmodel, der kan inspirere andre selvejende daginstitutioner og kommuner.<sup>1</sup>**

For at kunne lade det ske er der i projektet søsat en række initiativer, som kan kategoriseres under følgende 5 hovedoverskrifter:

- den forpligtende netværksdannelse
- kvalitetsmålinger
- bestyrelsesdannelse
- de tre kommuner der deltager i projektet
- Advisory board

---

<sup>1</sup> Bilag 1 "oversigtsark for projektets indsats teori, september 2012" og Projektbeskrivelsen "Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner. Et partnerskabsprojekt mellem MDI og kommunerne København, Århus og Svendborg", oktober 2011

### Partnerskabsdannelsen

Ved et partnerskab forstås i projektet følgende: *”Et partnerskab der er karakteriseret ved at kunde og leverandør (parterne – her kommune, institutioner og paraplyorganisationen MDI) bevidst forsøger at skabe fælles formål og incitament, baseret på gensidig tillid, respekt og loyalitet ud fra en grundlæggende præmis om ikke at være ens, men om at udnytte begge (alle) parter forskellighed, hvor partnerskabet nærmest er en slags mind-set for en samarbejdsrelation mere end én bestemt form. Åkerstrøm Andersen karakteriserer partnerskabet som en langt mere dynamisk form end den kontraktlige, som binder parterne statisk i et tidsperspektiv. Partnerskabet har sådan en skabende form for de involverede parter. Det er et sådan partnerskab, vi tager afsæt i og ønsker at udvikle undervejs i projektet med de involverede institutioner, MDI som paraply og kommunerne København, Svendborg og Århus.”*<sup>2</sup>

### Netværksledelse

Ved netværksledelsesbegrebet forstås projektet følgende: Der *”refereres overordnet til en organiseringsform, kendetegnet ved en høj grad af decentralisering, hvor relationer ikke styres på forhånd men sker gennem løbende tilpasning. Netværksledelsesbegrebet er derved nært forbundet med et begreb om partnerskab. Netværkstanken går ud på, at de selvejende institutioner og deres ledere går ind i et gensidigt forpligtende netværk med andre selvejende daginstitutioner, hvor de målrettet styrker deres ledelseskompetencer og ressourcer på en række indikatorer af relevans for at sikre bæredygtigheden i netværket pædagogisk, ledelsesmæssigt og økonomisk. Dermed kan de sammen imødegå de udfordringer som strukturændringer og besparelser i kommunerne medfører, og som det kommunale miljø imødekommer via områdeledelse og klynger”*.<sup>3</sup>

### Projektets resultater

I MDI håber vi, at der efter projektets afslutning, vil blive arbejdet videre med resultaterne rent politisk, da vi synes, der er mange gode potentialer i selvejetanken som kan være konkrete svar på de udfordringer vores velfærdsstat står overfor. I det følgende vil vi derfor ridse vores ønsker til virkninger op på længere sigt, som ligger udover, hvad der ligger i projektperioden, og som ikke er en del af dette projekts resultater, - men som vi alligevel gerne vil minde om og anbefale i håbet om, at der vil blive arbejdet videre med. Disse er, at<sup>4</sup>

- **Administrationsbidraget er ændret til et kvalitetsbidrag indeholdende bl.a. kompetenceløft af bestyrelsen og facilitering af civilsamfund**

---

<sup>2</sup> Projektbeskrivelsen ”Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner. Et partnerskabsprojekt mellem MDI og kommunerne København, Århus og Svendborg”, oktober 2011 samt Niels Åkerstrøm Andersen ”Partnerskabelse”, Hans Reitzels Forlag 2006

<sup>3</sup> Projektbeskrivelsen ”Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner. Et partnerskabsprojekt mellem MDI og kommunerne København, Århus og Svendborg”, oktober 2011 samt Kia Wied: ”Review af netværksledelse”. Center for Skoleledelse CBS/UCC. 2010

<sup>4</sup> Bilag 1 ”oversigtsark for projektets indsats teori, september 2012” og Projektbeskrivelsen ”Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner. Et partnerskabsprojekt mellem MDI og kommunerne København, Århus og Svendborg”, oktober 2011

- **En ny partnerskabsmodel er institutionaliseret som forretningsmodel og godkendt af feltets interessenter**
- **Paraplyorganisationerne har fået en ændret position i forhold til kvalitetssikring**
- **Der er mellem myndighed, bestiller og leverandør skabt et nyt mindset, der understøtter en ledelsesstil der stiller skarpt på innovation, børn, forældre og civilsamfund. Mindsettet indeholder et paradigmeskift fra regelstyret kontraktform til relationel dialogform, baseret på partnerskabs og netværksorganisering.**<sup>5</sup>

I bilag 1 er projektets delresultater, resultater i projektperioden og resultater der peger ud over projektperioden anført i et oversigtsbilag. Oversigten er udarbejdet med afsæt i en indsatssteoretisk tilgang, som er anbefalet og anvendt af Danmarks Evalueringsinstitut<sup>6</sup>.

### *Den metodiske tilgang i projektet*

Metodisk arbejdes der grundlæggende ud fra en konstruktivistisk tilgang<sup>7</sup>. Det betyder at når vi søsætter og evaluerer aktiviteterne i projektet, interesserer vi os for den meningsdannelse og de fortolkninger der skabes hos institutionerne, involverede kommuner og andre interessenter i feltet. Og den meningsdannelse er skabt på baggrund af en række relationelle forudsætninger og tidligere iagttagelser, som er unikke for de implicerede aktører. Produktet og resultaterne af de aktiviteter vi med projektet sætter i gang, er således fortællinger om hvorledes en indsats kan skabe nye erkendelser og derigennem forandre handle-mønstre og praksis. Hvorledes dette kommer til udtryk foldes mere ud nedenfor, men det kommer bl.a. til udtryk i brugen af resultaterne af kvalitetsmålingerne, MDI's uddannelses-tiltag på diplomniveau for netværksledere, og når der fra MDI's konsulenter side arbejdes for at understøtte processerne i netværkene i forhold til institutionerne, hvor der er tale om en aktionsforskningsinspireret tilgang.

I forhold til projektledelse og følgeforskningen arbejder MDI sammen med CBS/Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (LPF), hvor de anvendte forskningsmetoder vil tage afsæt i den nyere forskning indenfor bl.a. systemteori, der er opbygget på LPF om velfærdspartnerskaber gennem de sidste 5-7 år. Disse teorier overskrider de hidtidige økonomiske og juridiske teorier om forholdet offentlig/private og betydningen af forskellige kontraktlige former. Endvidere sker der sparring på projektledelsen fra Danmarks Evalueringsinstitut (EVA), hvor indsatssteorien er fundamental i forhold til afrapportering af bl.a. denne statusrapport og de følgende<sup>8 9</sup>. Endeligt er der sparring med en række interessenter og meningsdannere.

---

<sup>5</sup> Bason, C: Velfærdsinnovation, Børsens Forlag 2007 og Bason, C: *Leading Public Sector Innovation - Co-Creating for a Better Society*, Policy Press, 2010

<sup>6</sup> EVA: En lærerig vej til resultater – Håndbog i evaluering ved hjælp af indsatssteori, 2009

<sup>7</sup> Collin, F.: *Konstruktivisme*, Frederiksberg: Samfundslitteratur & Roskilde universitetsforlag 2003, Justensen, L. og Mik-Meyer, N.: *Kvalitative metoder*, København: Hans Reitzels forlag 2010 og Järvinen, M. og Mik-Meyer, N.: *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*, København: Hans Reitzels forlag 2005

<sup>8</sup> Projektbeskrivelsen "Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner. Et partnerskabsprojekt mellem MDI og kommunerne København, Århus og Svendborg", oktober 2011

<sup>9</sup> Danmarks Evalueringsinstitut: *En lærerig vej til resultater*, København: DeFacto 2009

Det være sig kommuner, socialstyrelsen, Social-, Børne- og Integrationsministeriet, KORA, UCC, KL, BUPL og LFS.

### *Egne iagttagelser og selvevaluering hos MDI*

Med afsæt i en konstruktivistisk tilgang, har det været vigtigt, også at gøre os nogle refleksioner omkring det forhold, at vi med denne statusrapport dybest set fra MDI's side laver en selvevaluering baseret på egne iagttagelser. Hvor det at undersøge problemstillinger i egen organisation kan have mange fordele, kan der også være en række udfordringer forbundet med, at observationer skabes i et miljø hvor MDI er en impliceret part. Når man arbejder med undersøgelser i egen organisation, er man ikke blot bærer af en teoretisk for forståelse, men også af en praktisk for forståelse, som påvirker perceptionen i observationssituationen og den efterfølgende selvevaluering. Det sætter store krav til pålideligheden af datakildematerialet og til en systematisk tilgang og gennemsigtighed i brugen af datakilder, for at selvevaluering skal kunne bruges til noget og tages alvorligt. Oversigt, plan og tilgang er endvidere noget vi sparrer både med EVA og LPF omkring. Under alle omstændigheder er det vigtigt at den udenforstående læser skal være klar på præmisserne for vores selvevaluering.

En løbende ordentlig og solid selvevaluering er helt central for at understøtte ovennævnte. For at fremme dette, har det for os i MDI været vigtigt at alliere os med outsiders først og fremmest fra LPF omkring følgeforskning og projektledelse, og fra EVA hvad angår sparring på projektledelsen. Endvidere indgår Socialstyrelsen og Ministeriet for Børn og Undervisning som vigtige sparringspartnere for os i forbindelse med vores kvartalsvise dialoger om projektets fremdrift. Og projektets Advisory Board, der i projektperioden vil blive brugt til at "trykprøve" og udfordre de fund, vi gør. Ikke fordi disse outsiders nødvendigvis er i stand til at generere mere sand viden end os selv i MDI, men fordi et sådan samarbejde kan medvirke til at synliggøre de selvfølgeligheder, som vi i MDI som insidere abonnerer på.

Når alt dette er sagt, vil vi dog også understrege at netop vores position i projektet som MDI og paraplyorganisation, der binder feltets aktører særligt sammen giver os unik mulighed for adgang til faktuelle oplysninger og observationer, der ellers ville være utilgængelige for en udefrakommende, hvilket er en stor fordel for et projekt, de i den grad søger at forstå de forskellige aktører m.h.p. at udvikle en ny tilgang for et samarbejde.

Hvad angår datakilder og indsamling af empiri vil hjemmeside [www.detgodeborneliv.dk](http://www.detgodeborneliv.dk) være et centralt redskab i forhold til at få kommunikeret, indsamlet og struktureret denne empiri men også understøtte faciliteringen af en meningsskabelse omkring projektet mellem interessenterne både i forhold til partnerskabsforståelse og udviklingen af ledelsesmodellen. Endelig er forudsat, at projektets følgeforskning vil udgøre et gedigent supplement til at nuancere blikket i forbindelse med vores selvevaluering i MDI, hvorfor vi i vores afrapporteringsform også vil lade CBS selvstændigt skrive deres betragtninger ind, hvor det er relevant i statusafrapporteringer ud over de selvstændige forskningsprodukter, der er forudsat i projektet.

### *Udarbejdelsen af statusrapporten*

For hver af de 5 aktiviteter er der dels nogle refleksioner fra MDI's side og nogle mere overordnede refleksioner fra CBS's side.

Der er mellem de to vinkler fra hhv. MDI og CBS en indbyrdes afhængighed, idet MDI med sin tætte relationer til feltet og feltets aktører, har været med til at sætte fokus og zoome ind på de emner og



områder der har en væsentlighed og interesse for projektet. Omvendt har MDI ageren og refleksioner også indgået som en del af CBS's følgeforsning og er dermed blevet udsat for en teoretisk rammesætning, som har været CBS's ståsted ift. projektet.

Rollefordelingen i statusrapporten kan således læses som at MDI's fokus er på at forholde sig konkret til de enkelte indsatser og de heraf udspringende erfaringer og overvejelser. Hvor CBS med afsæt i interviews, observationer og gennemgang af en række skriftlig empiri, lægger en mere perspektiverende vinkel på projektet og projekts udvikling frem mod en partnerskabsmodel.

### 3.1. Hvilke projektaktiviteter har der været i den pågældende periode?

Fra oktober 2012 til oktober 2013 har der indenfor de fem hovedaktiviteter været afholdt følgende aktiviteter:

1. Netværksdannelse
  - a. Børn og Unges læreprocesser – pædagogisk diplom
  - b. Innovation og civilsamfund – diplom i ledelse
  - c. Udvikle MDI-akademi
  - d. Vedtægter fornyes og aftalegrundlaget institution/netværk og kommune imellem revideres
2. De 3 kommuner
  - a. 2 kommunestyregruppemøder
  - b. Bilaterale drøftelser med borgmester, rådmand og børn- og ungechefer
3. Bestyrelsesuddannelse
  - a. Bestyrelseshåndbogen har været revideret
  - b. Der har været afholdt kurser for bestyrelserne i bestyrelsernes rolle og ansvar, i bestyrelsens opgave set i lyset af netværkskonstruktionen
4. Kvalitetsmåling
  - a. Forældreundersøgelse
  - b. Trivselsundersøgelse
  - c. Bestyrelsesundersøgelse
5. Advisory Board
  - a. 2 advisory board møder

Forud for de konkrete aktiviteter afholdt i indeværende aktivitetsperiode, ligger der nu ca. 2½ år inde i projektperioden en stor historik og erfaringsdannelse, som aktiviteterne skal ses i lyset af.

## 4.0. NETVÆRKSDANNELSEN

*Datakilder:*

Til brug for at belyse forventede resultater i indeværende år, er der gjort brug af følgende datakilder:

MDI's datakilder:

- Netværksbesøg
- Kvalitetsmåling – herunder forældreundersøgelse, trivselsundersøgelse og bestyrelsesundersøgelse
- Deltagere i diplommodulet om børn og unges læreprocesser efterår 2012 og efterår 2013
- Bestyrelseskurser efterår 2012 – efterår 2013
- Netværkskoordinatormøde d. 5. februar 2013 og d. xx. april 2013

CBS's datakilder:

Interviews/møder:

- 4 møder med netværksledere (3-8 deltagere i hvert møde)
- 5 fokusgruppeinterviews med netværksledere for i alt 31 daginstitutioner (3-8 deltagere i hvert interview)

Observationer ved :

- advisory board møder d. 5. december 2012 og 17. april 2013

### *Indledning:*

Netværkene har nu ca. eksisteret i to år og er konsolideret som grundstruktur i institutionernes arbejde. Alle institutioner betoner kvaliteten i at være en del af et netværk og dermed få en mulighed for øget sparring på tværs af institutioner og få mulighed for at se institutionen udefra. Netværkene er set i det lys blevet en stabil, ligeværdig og tillidsvækkende samarbejdspart ift. kommunen.

Alle har været glade for netværksuddannelsen, som har givet den enkelte leder et kompetenceløft og samtidig rystet ledere i de respektive lederforum sammen og givet dem en fælles referenceramme omkring arbejdet i netværkene.

Med det afsæt vil omdrejningspunktet for denne statusrapport sætte fokus på det forventede resultat og det trin på vejen der skal føre frem til en ny partnerskabsaftale, som jf. indsatsteorien bilag 1 hedder:

- **De forpligtende netværk understøtter en ledelsesmodel der er strategisk, innovativ og civilsamfundsorienteret, med henblik på at skabe et godt børneliv**

Bag det konkrete "trin på vejen" ligger en formodning om, at såfremt den selvejende institution kan mestre en ledelsesstil der er drevet af et strategisk fokus, en innovativt arbejdsform og en god og tydelig forankring i selvejets styreform ud i lokalsamfundet, vil være en kommunal vilje til at indgå partnerskaber da den selvejende institution fremstår som en attraktiv og tillidsvækkende partner. Baggrunden for at kunne mestre dette (de tidligere trin på vejen) er at netværkene og den heraf udspringende ledelsesform, har skabt et bæredygtigt afsæt ved at berige institutionen indadtil.

### *Hvilke og hvor mange personer var involveret i disse?*

Alle netværk får en gang årligt besøg af to MDI-konsulenter, og drøftelserne tager afsæt i en standarddagsorden med lokale tilpasninger.

Kvalitetsmålingerne har omfattet alle netværksinstitutioner – se afsnittet om kvalitetsmålinger for yderligere uddybning.

Der har været 34 deltagere på Børn og Unges læreprocesser i 2012 og 14 deltagere i 2013. Deltagerne kommer fra forskellige netværk, typisk med flere deltagere fra samme netværk, således at de efterfølgende har kunne lave pædagogiske netværksgrupper. MDI har afholdt en studietur til Pistoia i februar 2013. Studieturen har ikke været omfattet af projektet, men deltagerne har profiteret af turen på samme måde som på uddannelsesforløbene, ved at de efterfølgende har skabt et fagligt netværk i regi af de allerede etablerede netværk. På turen deltog 31 personer.

Derudover har MDI afholdt en række bestyrelseskurser både med de enkelte institutionsbestyrelser, med fællesbestyrelseskurser for alle bestyrelser i netværkene og bestyrelseskurser med enkelte repræsentanter fra flere forskellige bestyrelser. Se afsnittet 6 om bestyrelsesarbejdet.

### *Hvordan har de været involveret?*

Kurserne bygger på en praksisudviklende metodik, således at undervisningen tager afsæt i kursisternes hverdag og relevante problemstillinger. Det fordres at de i drøftelserne reflekterer over egen praksis og hvad de på kurserne/uddannelsen behandler af emner, tages med til videre refleksion og afprøvning i deres egen praksisfelt.

## **4.1. Netværksdannelse – MDI's overvejelser og erfaringer**

I den forgangne periode har der for at afdække om projektet har ført frem til det forventede resultat, været kigget efter nedenstående tegn. Tegnene tager afsæt i pædagogerne, lederne og bestyrelserne som netværksfremmende aktører.

Der har været fokus på hvorvidt medarbejderne med forskellige fagligheder har opbygget samarbejdsflader og relationer, f.eks. gennem makkerpar/jobsvop/etablerede netværk på tværs af institutioner i netværket og giver udtryk for at det gavner deres daglige arbejde (faglighed, udvikling, innovation, trivsel). Hvorvidt de forpligtende netværk har konsolideret sig samtidig med at der er en fortsat vilje til at udvikle det forpligtende netværksarbejde gennem strategisk lederskab. Derudover er der ift. bestyrelsesarbejdet fokus på hvorvidt netværksarbejdet praktiseres på netværksniveau, f.eks. gennem øget dialog bestyrelserne imellem og ved at sætte fokus på forretningsplanen i et bestyrelsesperspektiv. Samt hvorvidt lederne understøtter bestyrelserne i at praktiserer netværksarbejdet.

### *Hvad har aktiviteten ført til af resultater på kort og lang sigt?*

Den udvikling som institutionerne har været en del af de sidste tre år har været radikal. Der er ingen tvivl om at der er sket meget, alligevel er netværkenes konstruktion og opbygning endnu blot i sin vorden. Der ligger fortsat mange erkendelser og landevindinger forude, hvis netværkene fortsat skal være et bæredygtigt og visionært svar på hierarkisk ledet klynger.

Det skal sammenholdes med at også klyngerne konsolideret sig. Ud fra andre styringsteknologier og rationaler og dermed med andre styringsmæssige fordele og ulemper end netværkene. Hvor netværkene

har været drevet af engagement og pionerånd omkring at udvikle nye fællesskaber, har klyngerne i nogle tilfælde skulle forholde sig til manglende forståelse for klyngekonstruktionen og manglende ejerskab. Derimod har klyngerne kunne tage fat om de udfordringer der har været og om nødvendigt sat trumf på, for at få skabet den bæredygtighed som var afsættet for klyngedannelsen. Denne resolute beslutsomhed skabes i netværkene kun gennem flerstemmighed.

Endvidere er der i løbet af de seneste to år en række institutioner som har fusioneret, netværk har fusioneret og der er sket udvidelser. Det er således tale om ledelse af store institutioner med flere ansatte, flere børn, flere forældre og dermed behov for øget strategisk og overordnet ledelse.

Set i lyset af at det i særdeleshed er lederne der driver netværksdannelsesprocessen, er det også vigtigt at lederne forstår ikke blot hvad man kan bruge et netværk til, men også hvilken rolle og hvilken funktion man indtager, når man agerer i netværkssammenhænge. Det er her centralt at man som leder:

**udøver den refleksive praksis, som lederne også blev præsenteret for og trænet i under netværksuddannelsen**

**er opmærksomme på de rutiner og vaner som aktørerne i netværket med tiden tillægger sig og er kritiske på hvorvidt det i bedst mulig grad understøtter det strategiske sigte netværket har**

**er strategiske i den måde man arbejder med netværket på, både indadtil og udadtil**

Den refleksive praksis og det forpligtende netværk:

For at styrke det forpligtende netværk, hvor man skaber et sparring- og udviklingsrum, er det vigtigt at man agerer refleksivt i dialogen i netværket. Det sætter krav til den dialog man har og hvad det er for emner man tager op. Mange professioner har igennem årtier været uddannet og trænet i en dialog baseret på en mere lineær tilgang med afsæt i en Mintzbergs fagbureaukratisk logik, hvor man giver gode råd på baggrund af en genfortalt problemstilling. I stedet for at hjælpe hinanden med at få nuancerne frem ved at åbne fortællingen og få den tyknet. Lederne har en bevidsthed om at arbejde refleksivt og mestrer det også i varierende grad og på forskellige fagområder. I enkelte netværk bliver lederne brugt på tværs af hinandens institutioner, f.eks. hvis vedkommende har en særlig ekspertise, f.eks. familierapeutisk viden, udeleg eller er godt inde i udvalgte problemstillinger, f.eks. IT, indberetninger, økonomiudtræk. Men potentialet er meget større og lederne (og medarbejdere) kan med fordel understøtte en endnu stærkere reflektiv praksis, for dermed at styrke hinanden i de udfordringer man møder og sikre en udviklende dialog, der understøtter en stærk strategisk arbejdsform.

Det pædagogiske arbejde og pædagogernes netværksdannelse er i mange netværk blevet styrket. I trivselsundersøgelsen foretaget i februar 2013 svarer 91 % af al ansat personale (excl. vikarar) at de er bekendte med at deres arbejdsplads er en del af et netværk. På en skala fra 1 – 5, hvor 1 er "uenig" og 5 er "helt enig", er der på spørgsmålet en score på 3,9 på spørgsmålet om, om medarbejderen ved hvad netværket laver og en score på 3,1 på hvorvidt netværket har en positiv indvirkning på ens faglige udvikling.

Der ses en styrke i netværksarbejdet, i de netværk der arbejder med hinanden ikke kun på ledelsesniveau, men også på medarbejderniveau og også på bestyrelsesniveau. Der hvor netværkets muligheder tænkes på alle niveauer af organisationen, både med afsæt i en pædagogisk faglighed, men også med øje for hvad

andre fagligheder kan byde ind med – herunder den faglige pluralitet der er i bestyrelsen og blandt forældregruppen.

MDI ser det som sin rolle at understøtte den reflektive praksis ved at skabe forstyrrelser i netværksarbejdet, således at netværksarbejdet kan blive endnu mere dynamisk og proaktivt. Det gælder f.eks. i de diplomuddannelser som har været afholdt i 2012 og 2013, på netværkskoordinatormøderne, i netværksbesøgende og på bestyrelsesuddannelserne.

Derudover vil MDI gerne understøtte det pædagogiske arbejde i at blive mere reflektivt, hvor medarbejderne er selvledende og har et personligt ledelsesansvar i forhold til eget arbejde, herunder prioritere indsatser og overveje, hvad der kan gøres bedre. Det er ikke kun ledere der har ansvar for at tænke arbejdets organisering. Alle medarbejdere i organisationen og i netværket har et ansvar for at reflektere over praksis og søge løsninger der tilgodeser helheden.

Udfordringen i MDI er at vi som paraply- og medlemsorganisation blot kan animere og tilbyde initiativer. Da netværkene endnu er i en begyndelsesfase kræver det megen opfølgning og en vedholdende dagsorden, som i institutionerne skal prioriteres ud af en travl kalender.

#### Hvordan netværksarbejdet praktiseres

Netværkene er blevet meget bevidste om deres optræden i det offentlige rum, særligt i relation til kommunen. Udmeldinger fra kommunen analyseres med afsæt i at tage modmagt og markere egne synspunkter. Det har betydet at de selvejende institutioner/netværk er blevet mere respekterede og der er opstået en øget ligeværdighed i samarbejdet. Med afsæt i at institutionerne skal være mere tydelige på selvejets særkende, kan de selvejende institutioner gøre sig endnu mere tydelige og attraktive som samarbejdspartner i relation til kommunen – ved at vække kommunens begær med det som den ikke selv har i sig<sup>10</sup>.

Interessant er det også at kigge på de samarbejds- og magtstrukturer der efter 2 års netværksarbejde har foldet sig ud indadtil i netværket og i lederforumsarbejdet. Med afsæt i "Kontrol i det stilles" 6 magtdimensioner kan man stille følgende spørgsmål for at identificere om der er indgroede roller og vaner der kan være hæmmende på netværksudviklingen. Spørgsmålene er ikke udtømmende:

Er der personer i netværket som fylder meget og dominerer beslutningstagningen på en sådan måde at andre ikke kommer ordentlig til orde? Eller at diskussionerne bliver belyst ensidigt og man dermed ikke når ind til substansen i diskussionerne? (den direkte magt)

Er der emner som ikke kommer på dagsordenen eller beslutninger i lederforum der ikke bliver fulgt op i institutionen? (den indirekte magt)

Er der skabt enighed om at der er emner som ikke skal drøftes i regi af netværket – sådan skal netværket ikke bruges, det plejer vi at gøre lokalt i institutionerne... Er der emner man ikke får adresseret på grund af en fælles (usagt) forståelse? (den bevidsthedskontrollerende magt)

---

<sup>10</sup> Anders la Cour, MDI's årsmøde 2013

Er der en forståelse af at vi f.eks. som selvejende institutioner, som bestemt institutionstype eller som institution beliggende i netop det her område, skal agere på en bestemt måde, som fastlåser netværkene i en bestemt holdning/handlemønster? Er der en forståelse af at det her er en beslutning som kommunale embedsfolk altid har truffet beslutning om og derfor skal blive ved med det? (Den institutionelle magt)

Er der emner som gang på gang udskydes, da man ikke kan få truffet en beslutning? Er der emner som man ikke får truffet en beslutning om, fordi alle ikke var tilstede? Eller er det svært at få medlemmer til at komme til møderne/møderne aflyses? Er der emner man væger ikke at sætte på dagsordenen, da man ved at der ikke kan træffes en beslutning? (garbage can).

Er relationerne i netværket stærke nok til at drøfte emner af mere indgribende og følsom karakter? Er man enige om hvad man vil med hinanden i netværket og hvad netværkets "virkelighed" er? Er der emner som ikke tages op fordi der er en underliggende konflikt som så ville komme til syne (den relationelle magt)

I alle netværk forekommer der afskygninger af ovenstående problemstillinger. For at netværkene kan arbejde sig endnu mere stærke og forpligtende er det centralt at der er en løbende opmærksomhed på og refleksion omkring hvorledes netværksarbejdet praktiseres.

Dertil kommer at lederforum løbende må reflektere over hvorledes netværket kommer til udtryk. Nogle netværk har lavet sange, slogans, logoer eller andre artefakter der understøtter formidlingen af hvad netværket er og har til formål. Det formidlingsarbejde skal løbende vedligeholdes og eventuelt fornyes/udvikles. Derudover må netværkene reflektere over hvornår man mødes, hvor man mødes og hvilken signalværdi det har, for igen at understøtte budskabet omkring hvad netværket kan. Ét netværk har valgt i en periode at holde deres netværksmøder på rådhuset, for at få en tydelighed i forvaltningen. I andre netværk går møderne på omgang mellem institutionerne. Der er en kraftig signalværdi og samtidig en mulighed for at komme tættere på hinandens institutionsliv, hvis møderne holdes tæt på praksis. Eller der er en mulighed for at gøre sig mere tydelige i lokalområdet, hvis møderne holdes i det lokale kulturhus, skole eller sundhedshus.

Der er således behov for at lederen – og måske i særdeleshed også netværkskoordinatorerne, analyserer netværksarbejdet i et metaperspektiv. MDI har forsøgt at sætte en metarefleksion i gang blandt netværkskoordinatorerne, men er ikke lykkedes med det til fulde. Enten fordi faciliteringen heraf ikke var god nok eller fordi drøftelserne blev for distancerede i forhold til det mere konkrete netværksarbejde og dermed for intetsigende. Måske skal det i den forbindelse også overvejes om det er netværkskoordinatorens opgave at forholde sig til hvordan arbejdet praktiseres. Måske den opgave og den rolle skal lægges ud til andre i lederforum?

Det strategisk arbejdende netværk:

For at netværket kan være en innovativ og strategisk drivkraft er det vigtigt at ledere og på sigt også bestyrelserne, er stærke på det visionære netværksarbejde. Det er vigtigt at arbejdet i lederforum ikke fordyber sig for meget i hverdagspraksis, dels fordi det ikke efterlader plads til pædagogisk udviklingsarbejde for pædagogerne, dels fordi lederne må løfte sig op og bruge tiden på de større linjer og på hvilke muligheder der er indadtil og udadtil i netværket, særligt set i lyset af at de leder større og større institutioner og at de sammen driver en udvikling der berører rigtig mange børn, familier og medarbejdere.

Alle netværkene (lederforum) arbejder med en forretningsplan og har herudover formuleret en vision for netværksarbejdet. De relationer der er ved at blive bygget op på medarbejderniveau og bestyrelsesniveau, tager afsæt i det to arbejdsdokumenter. Og det er vigtigt at den plan der er lagt for netværket, har en tydelighed i forhold til kommune, bestyrelser, medarbejdere og forældre. Hvis disse aktører skal knytte an til netværkstanken, kunne tænke med og udvikle den, skal de forstå meningen og visionen med netværket. De skal kunne se, mærke og nærmest dufte den forskel et netværk har mulighed for at skabe. En forskel som qua sin størrelse og geografiske radius, skaber andre muligheder end en institution alene vil kunne skabe. MDI udbød i januar 2013 et diplom i "Innovation og civilsamfund", som havde til formål at lederne skulle udvikle strategier og initiativer af innovativ karakter rette mod civilsamfundet. Heri deltog 16 ledere. Vigtigheden af den innovative dagsorden er meget præsent for lederne og civilsamfundstemaet er også present, dog hos nogen et meget stort og svært begreb.

I netværks visionsarbejde er det også centralt at institutionerne er bevidste om deres eget værdigrundlag. Værdigrundlaget, nedfældet i institutionens vedtægter og i en mere eller mindre tydelighed indarbejdet i institutionens daglige praksis, rutiner og normer, er grundstammen i hvad der skal give mening og energi til netværksarbejdet. Den værdimæssige tydelighed skal have en afsmittende effekt på netværket og på hvad der kommer ud af netværksarbejdet. Hvordan omtales netværk? Taler man mest om det man laver eller taler man også om værdien og formålet med det man gør? Kommer man fra netværksmøder fyldt af energi eller drænet for energi? Hvilken historie fra netværket genfortæller man og hvad er det modtageren efterlades med af indtryk? Er det et arbejdsfællesskab og/eller et værdifællesskab?

Som tidligere beskrevet så er der i kvalitetsmålingen fra februar 2013 91 % af medarbejderne der giver udtryk for at de godt ved at institutionen er med i et netværk – heraf er der på spørgsmålet om, om medarbejderen ved hvad netværket laver, en score på 3,9 (på en 5-punkts skala). I forældregruppen er der 82 % der svarer at de godt ved at institutionen er en del af et netværk og 54 % heraf svarer at de har et (delvist) indtryk af hvad netværket laver. Endeligt må det formodes at alle bestyrelsesmedlemmer ved at institutionen er en del af et netværk. Af alle bestyrelsesmedlemmer svarer 70 % af de har en (delvis) indtryk af hvad netværket laver og 37 % svarer at de har været præsenteret for den forretningsplan som netværket arbejder med.

Det er således i personalegruppen at netværksarbejdet har den største tydelighed, herefter i bestyrelsen og dernæst i forældregruppen. Skal det visionære netværksarbejde realiseres og udvikles, er det vigtigt, særligt at bestyrelserne får et større indblik i hvad netværksarbejdet går ud på og hvilke muligheder der ligger i netværkskonstruktionen. Der er meget stor forskel i hvor stærk bestyrelsesarbejdet i netværket er. I Svendborg har bestyrelserne en tæt kontakt og repræsenterer også hinandens institutioner i forhold til kommunen. Andre steder – f.eks. på Østerbro, Århus og Husum/Brønshøj er man ved at opbygge et kendskab til hinanden og hinandens institutioner. Men arbejdet med at præsentere bestyrelserne for netværksarbejdet har også sine begrænsninger. Bestyrelsesmedlemmerne er primært optaget af deres opgave i en institution og i virkeligheden også i at begribe hvad det er for en ledelesrolle og et tillidshverv de er valgt til at varetage. Det er vigtigt at den bevidsthed er tydelig, da det er en central grundsten ift. at bestyrelserne kan arbejde netværksrelateret også.

Set i relation til den mangfoldighed som partnerskabsprojektet skal bringe i spil, er det i særdeleshed vigtigt at der i netværksarbejdet folder sig en strategi ud for hvad selvejende kan – fordi de er selvejende. En mangfoldighed, fleksibilitet og evne til at rumme det uforudsigelige. Således at den kommunale interesse

for selveje bliver vakt og kommunen finder ud af at den ikke ønsker at leve uden. Det skal ske gennem inspiration, mod og lyst til at prøve nyt, skabe nye højder for hvad selvejende institutioner magter, når arbejdet er præget af ligeværd og fællesskaber, både i forhold til børn, forældre, lokalsamfund, medarbejdere og bestyrelser i og på tværs af institutioner og netværk. Da institutionsbestyrelsen og forældregruppen i øvrigt er selvejets stærke værdibærere, er det vigtigt at bestyrelserne også er medudviklere af det strategiske arbejde og sætter sig selv i spil som medskabere af netværkets og institutionernes fremtid. Det sætter ambitionsniveauet for bestyrelsesarbejdet op og det bør her overvejes om bestyrelsessammensætning og rekruttering i de enkelte institutionsbestyrelser skal tages op til revision. Lederforum kan ikke alene trække en strategisk udvikling der er afhængig af og involverer en så central målgruppe som forældrene og andre lokale interessenter.

Det bestyrelsestræk – både ift. netværksudviklingen og det strategiske sigte mod en mere tydelig selvejeprofil, kan lederne ikke skabe alene. Flere oplever at det kan være svært at få bestyrelsen i tale og engageret og oplever det svært at gøre netværksarbejdet vedkommende for bestyrelsen. Men lederen kan heller ikke stå alene med den opgave. MDI ser det som centralt at kommunerne i højere grad efterspørger ledelseskompetencen i bestyrelsen og sætter krav til bestyrelserne (f.eks. med krav om bestyrelseskurser) – hvilket bl.a. Svendborg kommune gør. Det er med til at sætter bestyrelserne mere i spil og dermed også understøtte en mere strategisk arbejdende bestyrelse. Interessant er det i denne sammenhæng af der i den hvidbog som Københavns Kommune netop har udarbejdet, som afdækker formalia og samarbejdskultur forvaltning og selveje imellem, ikke er nævnt bestyrelsens ansvar nogen steder. Både det ledelsesmæssige og økonomisk ansvar adresseres lederen. I relation til bestyrelserne vil MDI kunne understøtte lederne i at sætte bestyrerne mere i spil, ved at undervise, facilitere og animere bestyrerne i deres arbejde.

Derudover prøver MDI at understøtte en refleksion og fremdrift i netværkene, ved løbende at animere til at netværkskoordinatorer og netværkene løbende fornyer sig i den måde de driver netværk på og får realiseret de behov og drømme som de har sat op i regi af netværket. MDI har oprettet et MDI-akademi hvor emner der relaterer sig til kvalitetsmålinger, bestyrelsesarbejdet, selveje, praksisudvikling i det pædagogiske arbejde – folder sig mere ud. Ligeledes planlægger MDI at afholde et arbejdsomt netværksseminar til november 2013, hvor netværkene sammen får mulighed for at tykne og udfordre sig selv i netværksarbejdet.

## 4.2. Netværksdannelse – resultater set fra CBS' perspektiv

### *Hvad har aktiviteten ført til af resultater på kort og lang sigt?*

Et af følgeforskningens centrale emner i tilknytning til projektet om "Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner. Et partnerskabsprojekt mellem MDI og kommunerne København, Århus og Svendborg" er netværksledelse.

CBS' forskere har fulgt den netværksdannelse, som har fundet sted i regi af projektet, og har indsamlet data i form af observationer og interviews med de medvirkende institutioner.

Der er mange bud på beskrivelser af nutidens velfærdssamfund. Med begreber om borgerdrevne innovation, new public governance og konkurrencestat søges det forhold indfanget, at velfærd i dag produceres i et samspil mellem offentlige og frivillige, non-profit organisationer samt med inddragelse af private virksomheder. Nye typer blandingsorganisering vokser frem og bryder med tidligere tiders



sektoropdelte velfærd. Nogle forskere taler om parallelt fungerende styringsparadigmer (Pedersen 2012 kommende), mens andre forskere modsat ser på styringens hybridisering (Andersen/Sand, 2010). Hvad de nye styringsformer betyder for vores forståelse af velfærd, er et spørgsmål til debat. I dette projekt ønsker vi at behandle det brede spørgsmål om velfærdstransformationer sammen med et mere pragmatisk spørgsmål om ledelse i og igennem netværk. Vi antager, at netværks-organisering fundamentalt set ændrer præmisserne for lederskab. Med udgangspunkt i partnerskabs- og netværks-projektet mellem MDI og kommunerne spørger følgeforskningen til lederskab på flere niveauer. Hvad betyder netværksmodellen i MDI-projektet for måden at forstå og tænke ledelse og lederskab på?

Følgeforskningen tager sit afsæt i et blik på, hvordan netværkene i MDI's institutioner tog deres start som politisk strategisk interessefællesskaber for at stå stærkere som større fælles enheder i forhold til de kommunale krav til institutionerne. Men som følgeforskningen understreger, så er udformningen af netværkene sket gennem processer, hvor flere aktørers strategiske indsats har spillet en rolle. I dannelsen af netværkene havde flere andre aktører ud over institutionerne og lederne selv en væsentlig betydning. For det første var MDI en central aktør. For det andet havde 'ikke-menneskelige' aktører en afgørende betydning for etablering af relationerne imellem institutionslederne i netværkene i form af det fælles uddannelsesforløb for lederne, udarbejdelse af netværkskontrakter og netværksforretningsplaner. Samtidig tegner der sig i de gennemførte observationer og interviews et billede af netværkene ude i institutioner, som ikke kun kan forstås som et politisk strategisk interessefællesskab, og det ses, at netværkene også i flere af netværkene indeholder andre typer af relationer. Her drejer det sig om pædagogisk faglig ledelsessparring, arbejdsdeling mellem lederne og i nogen udstrækning fælles anvendelse og fordeling af økonomiske ressourcer. Der er således i hvert fald to forskellige former for netværksrelationer i spil samtidig, som på flere måder hænger sammen, men som måske har brug for forskellige faktorer for at kunne stabilisere sig som netværk. Det er nogle af disse problemstillinger, som følgeforskningen har peget på, er gået i gang med at analysere og i dette papir fremlægger de første perspektiver på.

Følgeforskningens foreløbige resultater kan læses i vedhæftede bilag "Netværksledelse i selvejende daginstitutioner – mellem politisk strategi og ledelsessparring"

### 4.3. Overraskelser og afvigelser

Selvom projektet nu kører på 3. år er der fortsat stor dynamik i netværksdannelsen og der er stadig mange nye erkendelser og ny viden der tilføjes projektet. Den udvikling der er sat i gang har bl.a. medført fusioner institutioner imellem og også netværksfusioner – da de mange institutionsfusioner har betydet færre ledere i netværkene. Så parallelt med at der fortsat er megen ny viden og erfaring at gøre sig ift. netværkene bliver netværkene også løbende genforhandlet. Med et gennemgående kendetegn at de institutioner der er i netværk sammen, ønsker at matche hinanden størrelsesmæssigt. Den løbende transformation af netværkene skal ikke ses som nogen overraskelse men nærmere en erkendelse af at den netværksrejse institutionerne har bevæget sig ud på, løbende kalder på forandringer. Men også at netværket som styringsmodel relativt nemt kan håndtere en stor omstillingsparathed.

Netværksdannelsen sætter også nye standarder for hvad en paraplyorganisation skal spille for en rolle. Det at man som paraplyorganisation er det samlede talerør i politiske sammenhænge er en oplagt rolle, som også var afsættet for at nærværende projekt blev skudt i gang. Men netværksdannelsen sætter også krav til løbende udvikling af samarbejdet i netværkene og faciliteringen heraf. Det er ikke nogen overraskelse idet

der i projektet er afsat timer netop til netværksfaciliteringen. Men omfangen heraf skønnes stort og skønnes også at der er behov for at skulle fortsætte efter projektets afslutning. Særligt set i lyset af at flere kommuner skelner mere og mere tydeligt mellem hvilken service de selvejende institutioner kan trække på i den kommunale forvaltning og hvilke de ikke kan. Udvikling i netværkene og en videre strategisk brug af de netværksetablerede kræfter, vil formodentlig ikke udgå fra kommunen.

#### **4.4. Sammenfatning**

Lederne i netværkene har arbejdet ihærdigt på at få bæredygtige netværk op at stå, få opbygget relationer til hinanden og få involveret hinanden. Netværkene fik det opdrag at de skulle gøre sig selv bæredygtige. De er de med få undtagelser blevet. Men for at bevare en bæredygtighed og tydeliggøre selvejets kvaliteter, skal der en mere udpræget strategisk dagsorden i spil også, både i forhold til netværkets arbejde og fokus.

At få styrket det strategiske netværksarbejde er der stor opbakning til fra lederne i netværkene. De er klar til at styrke og udvikle deres strategiske arbejdsform og har fuld forståelse for vigtigheden heraf.

Det forholder sig en anelse anderledes til ledernes innovative og civilsamfundsorienterede dagsorden. Megen af den nytænkning der sker, baserer sig på forandringsorienterede og ikke decideret innovative dagsordener. Derudover er civilsamfundet for mange et svært begreb og om end de kender til den politiske legitimering af begrebet og den stærke interesse herfor, er der kun få steder en eksplicit tydelighed på civilsamfundet.

## **5.0. DE TRE KOMMUNER**

### *Datakilder:*

Til brug for at belyse forventede resultater i indeværende år, er der gjort brug af følgende datakilder:

MDI's datakilder:

- Kommunestyregruppemøde d. 5. december 2012 og d. 17. april 2013 – med deltagelse fra alle tre kommuner
- Advisory Board møde d. 5. december 2012 med oplæg fra Svendborg Kommune og deres erfaringer med partnerskabsprojektet indtil videre (25 deltagere) og d. 17. april 2013 med oplæg fra Århus Kommune og deres erfaringer med partnerskabsprojektet indtil videre (32 deltagere)
- Årsmøde 3. – 4. maj 2013 (102 deltagere – heraf deltagelse med vicedirektør, stabschef og chefkonsulent fra Børne- og Ungeforvaltningen i Københavns Kommune)

### *Indledning*

Op til projektstart var samarbejdet mellem selvejende institutioner og kommuner præget af opbrud og manglende fælles fodslag. Det at indgå i et samarbejde som skulle udvikle det i stedet for at afvikle det, kan i sig selv anses for at være et resultat på vejen mod en partnerskabsmodel. Hertil kommer at kommunerne og institutionerne gennem netværksarbejdet har fået et bedre og mere ligeværdigt samarbejde. Forvaltningen oplever relationer båret af tillid til de selvejende ledere og oplever den som gensidig.

Det er en styrke i det videre udviklingsforløb og en forudsætning i forhold til samarbejdet med de tre kommuner og deres opbakning (jf. indsats teorien bilag 1), hvor:

- **Kommunerne understøtter og har interesse for en ny partnerskabsmodel med fokus på outcome og input**

Bag det konkrete "trin på vejen" ligger en formodning om, at hvis kommunerne sætter fokus på det produkt den selvejende institution skaber og de potentialer der ligger i den selvejende styreform, så er der en bedre forudsætning for at indgå partnerskaber sammen og understøtte hinandens forskelligheder.

Den forudsætning der ligger til grund for at fokus i denne statusrapport er på dette trin er, at netværkene har skabt en lydhørhed og skabt en tillidsbaseret undertone i dialogen med kommunen, som gør interessen for selvejet og hvad selvejet ellers kan bidrage med, muligt.

### 5.1. De tre kommuner –MDI's overvejelser og erfaringer

I det følgende vil vi kigge efter tegn på om kommunerne i højere grad har fået øjnene op for at selvejende institutioner har en styrket civilsamfundsprofil og tilrettelægger deres (udviklings)initiativer med fokus/under hensyntagen til netværkene, samt om kommunerne og de selvejende institutionerne lader sig inspirere og bruger hinandens udviklingsværktøjer i de sammenhænge hvor det giver mening

#### *Hvad har aktiviteten ført til at resultater på kort sigt?*

Netværksdannelsen er nu gået ind i en fase hvor den er blevet "stueren" i en kommunal optik. Der arbejdes ud fra en genkendelig struktur, en forudsigelighed og en pålidelighed, som kommunen har haft behov for at blive betrykket omkring. Med det afsæt, efterlyses nu at de selvejende institutioner også viser deres særkende. At de kan noget mere end blot at være klassens pæne pige eller duksedrenge – noget af det som lå i opdraget ift. at blive bæredygtige. Der skal udvises nytænkning, kreativ udfoldelse af tilrettelæggelsen af institutions drift og måske oplagt med afsæt i de temaer som kommunerne i forvejen er optagede af – nemlig inklusion, overgange mellem sektorer, børne og forældrefællesskaber etc. De selvejende institutioner skal som Anders la Cour beskriver det, vække kommunens begær, ved at udvise mangfoldighed, fleksibilitet og uforudsigelighed. De skal kunne mestre at være selvstændige, men samtidig gøre som kommunen siger. De skal kunne vise at de kan det forvaltningsmæssige spil/sprog, men samtidig også kunne gå andre veje og dermed vække kommunens nysgerrighed og begær. Da det er i tydeligheden på at selvejet kan noget andet end hvad der er iboende i den kommunale forvanding og institutionsdrift, der gør partnerskabet interessant og muligt.



Interessen/efterlysningen af det selvejende liv, kommer til udtryk når Københavns Kommune vælger ikke kun at lave en selveje-hvidbog omhandlende hvordan selvejende institutioner og kommunen rent praktisk samarbejder, men sætter et hvidbogsarbejde i gang for hvordan man kan tænke en strategi for selvejets bidrag ind i den kommunale opgavevaretagelse. Eller når Århus kommune melder ud at det er fint nok med netværkskonstruktionen, men at man ikke kan se den store forskel i hvad de gør. Eller når Svendborg kommune i en erkendelse af at den kommunale institution og den selvejende institution skal noget forskelligt, sætter en klar skillelinje for hvor

omfattet den selvejende institution skal være af den kommunale forvaltning og den kommunale forvaltnings retningslinjer.

På hver sin måde efterspørger kommunerne noget andet fra de selvejende institutioner. Og på hver sin måde får institutionerne et opdrag for at tydeliggøre deres særkende.

Der er en tydelig gensidighed i hvordan kommune og selvejende institution/netværk spejler sig i hinanden og heri også hvor eksplicit selvejet kommer til udtryk. I Århus er tilgangen til institutionerne (kommunale og selvejende), at de alle behandles lige, hvilket sætter fokus på rammebetingelserne og driften. Og modsætningen hertil er Svendborg, hvor kommunen meget tydeligt har skilt institutionerne ud af den kommunale forvaltningen, og som en konsekvens heraf er selvejet blevet talt op og særligt bestyrelserne er kommet meget i fokus. I København er billedet mere differentieret idet en endnu ikke tydelig strategi oppefra, gør samarbejdet med de selvejende i distrikterne meget personafhængigt – her særligt toneangivende er områdecheferne, som har en stor indflydelse på hvorledes de selvejende institutioners samarbejdsmuligheder kan folde sig ud.

Skal de selvejende institutioner kunne markere sig som selvejende er det derfor fra begge parter side vigtigt med en interesse for hinandens styrker og behov. At kunne se lighedstrækkene, således at der gælder de samme præmisser for alle institutioner og borgere hvilket sikrer en ensartethed og et værn mod at nogle borgere forfordes eller der tages hensyn som ikke er tilstrækkeligt sagligt begrundet. Velfærdsstatens lever bedst i en ensartet og objektiv forvaltningskultur. Den selvejende institution tager sit afsæt i nogle fundamentale retsgrundsætninger, som ikke må sættes over styr. På den anden side får en velfærdsinstitution først rigtig kvalitet, når det medmenneskelige kommer i spil og det unikke menneske får lov til at blive set som det enkelte unikke individ vedkommende er. Møder kommunen udelukkende den selvejende institution uden blik for hvor den individuelle kvalitet kommer til udtryk og ikke giver rum til at definere en anden kvalitet end den objektive og generaliserbare, vil man som kommune forsømme muligheden for at se selvejets potentiale med de andre muligheder og indspark der med bestyrelserne og forældregruppen som medansvarlige, kan sætte andre ting i gang, som har kvalitet lokalt og kan inspirere kommunalt.

På trods af en efterlysning af selvejets civilsamfundsmarkør, er der grænser for hvor meget kommune og selveje erfaringsudveksler med hinanden, med henblik på at nyskabe og videreudvikle i en partnerskabsrettet konstellation. Er det pga. selveje eller pga. en manglende kommunal tradition for at erfaringsudveksle og trække erfaringer ind i egen organisation. Der er spæde tegn herpå på kommunalpolitisk niveau, når Svendborgs borgmester indstiller MDI's gerdapris til netværket Fyrtårnet og den i fællesskab modtagne kolonihave i en rammesætning med Københavns Kommune som værter. Her anerkender begge kommuner arbejdet med civilsamfundet og i det her tilfælde med selvejet som katalysator. Men et samarbejdsfelt der siver ned i forvaltningsregi og på mere operationelt niveau, er der endnu ikke tale om.

## 5.2. De tre kommuner – resultater set fra CBS's perspektiv

CBS har på nuværende tidspunkt ikke gennemført analyser i forhold til emnet de tre kommuner.

### 5.3. Overraskelser og afvigelser

De tre kommuner har vist sig at være meget forskellige i deres tilgang til netværksdannelsen og partnerskabsprojektet. Det er en klar styrke i projektet at der er den forskellighed i kommunernes tilgang, da det belyser netværkskonstruktionen og muligheden for at etablere fremtidige partnerskaber kommune og selvejende institutioner imellem, fra mange forskellige vinkler og synspunkter. Hvorvidt den forskellighed som de tre kommuner har, kan indfange de tilgange der er i landets 98 kommuner til et partnerskabspotentiale med det selvejende,, er svært at vurdere.

### 5.4. Sammenfattende

Kommunerne har taget partnerskabsprojektet til sig på vidt forskellig vis. Dog har netværksledelsen sat sig så dybe spor i kommunen, at ingen af kommunerne kan lade resultaterne i partnerskabsprojektet gå ubemærket hen.

Det står dog klart, at skal de selvejende institutioner lykkes med at blive interessante partnere, bliver de det ikke udelukkende ved egen handling og initiativ. Kommunen er medskaber af den selvejende institution da den selvejende institution hele tiden vil skulle arbejde i det billede som kommunen har skabt den i. Og taler det billede ikke ind i de muligheder der er for at selveje kan vise sine muligheder og en fælles mangfoldighed, er det svært at definere sig selv som en attraktiv partner.

## 6.0. BESTYRELSESUDDANNELSE

### *Datakilder:*

Til brug for at belyse forventede resultater i indeværende år, er der gjort brug af følgende datakilder:

MDI's datakilder:

- Revideringen af bestyrelshåndbogen
- Afholdte bestyrelseskurser efterår 2012 til efterår 2013
- Netværkskoordinatormøde d. 5. februar 2013
- Bestyrelsesundersøgelsen februar 2013

CBS's datakilder:

Interviews

- 4 møder med netværksledere (3-8 deltagere i hvert møde)
- 5 fokusgruppeinterviews med netværksledere for i alt 31 daginstitutioner (3-8 deltagere i hvert interview)
- 4 fokusgruppeinterviews med medlemmer fra 4 bestyrelser
- 1 enkeltinterview med bestyrelsesmedlem

Observationer ved :

- advisory board møder d. 5. december 2012 og 17. april 2013

### *Indledning:*

Selvejende institutioner er nok uafhængige og selvstændige institutioner med udvidet handlefrihed. Men det er i et godt samarbejde med kommunen og lokalsamfund, hvor institutionerne er synlige og tydelige på deres performance, at potentialet for et godt samarbejde bedst udfolder sig. Bestyrelserne er her et vigtigt omdrejningspunkt, fordi de både repræsenterer et arbejdsgiveransvar, for flertallets vedkommende en forældrestemme og et civilsamfund. Derfor er der i projektet bl.a. afsat midler til at foretage bestyrelsesundervisning i 2011, 2012 og 2013. Med dette afsæt, er der som anført i bilag 1 følgende trin på vejen i forhold til bestyrelsesuddannelsen, hvor:

- **Bestyrelserne er bevidste om selvejets værdier og særkende og behovet for en ny ledelsesmodel**
- **Bestyrelserne udviser strategisk og styringsmæssig forståelse med afsæt i selvejets værdier og det gode børneliv**
- **Forældre og civilsamfund er medskabere af det gode børneliv i og udenfor daginstitutionen**
- **Kommunen oplever selvejende institutioner som berigende samarbejdspartnere**

Bag det konkrete "trin på vejen" ligger en formodning om, at meget af den civilsamfundssind som skal skabe en tydelighed på selvejets anderledeshed og bidrag til en mangfoldighed i velfærdsforsyningen, tager

sit udspring i bestyrelsen. Bestyrelsen forventes at have en stor forklaringsfaktor på hvorfor kommunerne ønsker at indgå partnerskaber med de selvejende institutioner.

Sammenhængende med bestyrelsesuddannelserne ligger en række observationer, analyser og dialoger omkring bestyrelsen som det lokal-demokratiske organ, som både leder institutionen indadtil, men også trækker tråde og engagement ud i lokalområdet. De refleksioner som følger i statusrapporten er således et produkt af analyser af flere bagvedliggende faktorer, samt et fokus på den historiske udvikling som selvejet har været igennem, hvor bestyrelsen som selvejets ledelses- og styringsorgan, har været visket ud. Bestyrelsesundervisningen skal således ses i en samlet helhed, med perspektiver i forhold til forældres bevidsthed om selvejet, lederens rolle i forhold til bestyrelsen og bestyrelsens arbejdsform og fokus.

## 6.1. Bestyrelseskurser –MDI's overvejelser og erfaringer

I det følgende vil vi kigge efter tegn på om bestyrelserne har en realisme omkring hvad kravene er til at bestride en bestyrelsespost i en selvejende institution og på hvad det er for en rolle de skal varetage som arbejdsgiver i en selvejende institution. Er bestyrelsesmedlemmerne bevidste om hvilke kompetencer de kan byde ind med i bestyrelsesarbejdet og efterspørger de kurser. Derudover kigges der efter om relationen mellem bestyrelse og leder udvikler sig i retningen af en tydelighed i arbejdsgiverrollen og om lederen omtaler bestyrelsen som en ressource.

### *Hvad har aktiviteten ført til at resultater på kort sigt?*

Bestyrelserne er selvejets eksistensberettigelse. Det er den demokratiske styreform og det kommunale demokrati i miniudgave. Hvis ikke det fungerer, fungerer selveje ikke. Det er således en vigtig opgave at få understøttet bestyrelserne i at varetage deres hverv og være skarpe på hvad det er for et tillidshverv de er blevet valgt til. Bestyrelsen har en opgave som skal spille sammen med de strategiske arenaer og nogle overordnede funktioner. Og de skal kunne mestre en kompleksitet og professionalisme både udadtil i forhold til interessenter og indadtil i forhold til samarbejdet, trivsel og tydeligheden ved at være en enig og samlet bestyrelse.

Den skærpede bevidsthed af hvad selvejende institutioners bestyrelser skal kunne mestre, kommer i koncentrat til udtryk i bestyrelsesundervisningen og i den årlige revidering af bestyrelseshåndbogen. De perspektiver tager afsæt i:

**At bestyrelsen forstår sin rolle som demokratisk valgt person i et tillidshverv**

**At bestyrelsen forstår at bruge sig selv og hinanden**

**At lederen og bestyrelsen (bestyrelsesformanden) kender hver sine respektive roller og funktioner og komplimenterer hinanden i det**

Bestyrelsen som det lokaldemokratiske organ der bestyrer et tillidshverv

De selvejende institutioner er et produkt af den lokaldemokratiske styreform. Lokale aktører, herunder forældrene, er blevet valgt og givet det tillidshverv at tage de bedste mulige beslutninger på børnenes vegne. Ud fra samme rationale som det lokale kommunale selvstyre er skabt ud af. Lokale aktører der kender at tage ansvar lokalt, træffer beslutninger lokalt, for det er i det nære at man ved hvordan ydelserne bedst muligt tilrettelægges. Bestyrelserne har dermed den demokratiske legitimitet, som i større

sammenhænge også ses i kommunalbestyrelsen og i folketinget. De bliver talerør på folkets vegne og har gennem deres repræsentative stemme, en legitim stemme.

Man hvad sker der så når bestyrelsen bliver usynlig i sit tillidshverv. Når den ikke kender sit ansvar og sine muligheder godt nok. Som kompensation for den usynlige bestyrelse, træder forvaltningschefen i kommunen mere og mere i karakter som kvalitets- og udviklingsgaranten, og lederen i den selvejende institution får større og flere beføjelser.

Den selvejende institution efterlades således i et demokratiske og legitimitetsmæssigt tomrum, som skal udfyldes af nogen. Særligt fordi der følger så stort et ansvar med som det gør. Det der i mange tilfælde kommer til at ske er at lederen tager over på de opgaver som bestyrelsen burde tage sig af. Lederen bliver leder af huset og af sig selv. Det er der mange ledere der har mestret, og gjort deres ypperste for at udfylde det tomrum som bestyrelserne har efterladt. Og lederens relation til bestyrelsen bliver omdefinert. Det er lederen der orienterer bestyrelsen om hvad der er i gang og hvad lederen vurderer bestyrelsen skal have fokus på. Bestyrelsen bliver modtagere og passive i stedet for at være deltagende og aktive. Styreformen bliver tilbageskuende og reaktiv i stedet for fremadrettet og proaktiv.

Med de forpligtende netværk er lederen blevet understøttet i sin ledelsesfunktion på en ny måde. Det er berigende for lederen, fordi man får input til nogle af de opgaver man mangler sparring på og stadig har man lov til at forblive suveræn i sin ledelsesopgave som en selvstændig juridisk enhed.

Men lederen og netværket har ikke den demokratiske legitimitet som bestyrelsen har. Uanset hvor godt lederen gør det. Lederen kan ikke være ansat og samtidig varetage et tillidshverv som demokratiske repræsentant for forældrene. Det er modstridende. Uden en engageret bestyrelse er lederen fortsat alene i sin ledelsesfunktion i egen institution og har ikke et medengagement ud i forældregruppen og lokalsamfundet. Lederen har beføjelserne, men ingen demokratisk legitimitet der kan anspore forældrene til frivilligt engagement, empowerment i institutionslivet og medskaberi.

Selveje bliver mange gange kendetegnet som det sted hvor lederen har større ledelsesrum, og dermed friheden til at forfølge drømme for institutionen og gøre det helhjertet. Men selveje er meget mere end det. Selveje er det sted hvor bestyrelser diskuterer sig frem til endnu bedre løsninger end de allerede kendte, fordi de sammen med ledelsen får vinkler frem som ingen leder ville kunne få frem alene. Og de gør det i egenskaben af tillidshvervet. Hvor de sammen med lederen kan mobilisere forældregruppen på en troværdig og kvalificeret måde.

Skal forældregruppen og bestyrelsen være aktive medspillere på det gode børneliv, skal de forstå at de udgør et lille fællesskab i det "store" kommunale fællesskab. Det har fået retten til at bestemme mere vidtgående end de kommunale daginstitutioner har og det kalder på nogle muligheder og på en pligt. Og skal selveje som styreform sættes mere i spil vil det betyde at også lederen må redefinere sin opgave, sine beføjelser og sit handlerum.

I forældreundersøgelsen fra 2012 var der en række kommentarer omkring forældrenes syn på selvejende institutioner. Der var en tydelighed i kommentarerne, at forældrene forbandt selveje med en tydelighed på det værdibårne arbejde, men ikke nødvendigvis på selvejet som det sted hvor institutionsbestyrelsen har udvidede beføjelser og et udvidet ansvar for at drifte og udvikle institutionen. Der er således tale om en folkeoplysende tradition med det stærke foreningsdemokrati som omdrejningspunkt, der skal i fokus.



Selvejende institutioner og dermed deres bestyrelser, er således ikke kun institutioner for akademikerforældre der kender forvaltningens sprog og mestrer ledelse naturligt. Selvejende institutioner er for alle, da det kalder på et engagement og en vilje til at tage medansvar for det lokalsamfund man er en del af. Ser man på bestyrelsesundersøgelsen fra foråret 2013 er flere af de bestyrelsesmedlemmer der sidder i selvejende bestyrelser, folk der også er foreningsaktive i andre sammenhænge. Således svarer 35 % af bestyrelsesmedlemmerne, at de også har siddet eller sidder i bestyrelser i andre foreninger.

Hvorledes man får sammensat en bestyrelse der bedst muligt løfter det tillidshverv er et vigtigt spørgsmål at gøre sig i de enkelte institutioner. Overskuddet og forældrenes særlige færdigheder varierer meget, både de enkelte forældre imellem, men også geografiske områder imellem. At skabe de bedste rammer for at bestyrelsen kan udfylde sin rolle, er at sætte bestyrelseskonstruktionen aktivt i spil. Er en enstregen eller en tostregen model den bedste for institutionen? Skal det være en ren forældrebestyrelse eller skal der være repræsentanter udefra og i givet fald, hvilke kompetencer, værdier eller lokale aktiver skal de være i besiddelse af?

MDI er i den forbindelse ikke kun optaget af at institutionerne får sammensat et kompetent øverste beslutningsorgan i institutionen, men også at det organ sikres – ikke blot en grundlæggende viden om hvad deres opgave går ud på – men også sikres et udsyn, hvor de løbende motiveres og udfordres på deres bestyrelseshverv. Det kunne her være en opgave for en paraplyorganisation at skabe rammerne for at bestyrelserne stimuleres i at udvikle institutionerne med afsæt i den værdibårne praksis og et lokaldemokratisk engagement.

#### Bestyrelsesarbejdet – at vide hvem man er og hvad man vil

Bestyrelsesarbejdet bygger som tidligere nævnt på en folkeoplysende tradition, hvor man er fortrolig med foreningsformalia (brugen af vedtægter, dagsordener, referater og forretningsordener). Samt at man er i stand til at begå sig i en demokratisk dialogkultur, som Hal Koch har beskrevet som en livsstil hvori *"samtalen (dialogen) og den gensidige forståelse og respekt, som er demokratiets væsen"*. Der skal være en interesse for den anden og en vilje til at finde fælles forståelse. *"Gennem samtalen får man sagen alsidigt belyst og de samtalende parter virkelig bestræber sig for – det må ikke glemmes – gennem samtalen at nå til en rigtigere og rimeligere forståelse af konfliktens problem"<sup>11</sup>.*

Det kan ikke tages for givet at nye forældre mestrer den praksis. MDI ser det som væsentligt at bestyrelsesmedlemmerne får en introduktion til bestyrelsesarbejdet, for at gøre dem i stand til at løfte opgaven og have en tydelighed og fokuserethed på hvad opgaven går ud på.

Det er tankevækkende at bestyrelserne i bestyrelsesundersøgelsen februar 2013 på en 6-punkts-skala svarer med en score på 4,6, at de føler sig klædt på til bestyrelsesopgaven og at de svarer med en score på 4,9 at de er bevidste om hvilke kompetencer de særligt kan bidrage med i forhold til bestyrelsesarbejdet.

Det forklarer måske hvorfor det er svært at få bestyrelsesmedlemmer til at melde sig til bestyrelseskurser. De har en oplevelse af at de mestrer opgaven fint, men samtidig siger mange ledere at de synes de ikke får det med- og modspil af bestyrelsen som de kunne ønske og forvente. Derudover er der flere

---

<sup>11</sup> Hvad er demokrati? Af Hal Koch, 1945, s. 16

bestyrelsesmedlemmer på forskellige bestyrelseskurser der efter endt bestyrelseskursus har sagt at nu har de en meget mere tydelig opgave at gå hjem og løfte, men også med et andet fokus og ansvar end de tidligere havde opfattelsen af.

Ud over at kunne mestre opgaven er det også en styrke i bestyrelsesarbejdet at vide, hvad man som frivillig forældre eller udpeget repræsentant, har af særlig muligheder at byde ind med i en institutions drift og udvikling. At vide hvad en bestyrelse kan ud over at have den juridisk nedfældede kompetence til at bestemme? Der skal et styrket fokus på hvad en forældre-bestyrelse kan som er anderledes og et fint supplement til det en forvaltningschef kan. Hvis bestyrelsen selv og ledelsen skal forstå kvaliteten af øget synlighed, så er det centralt at få foldet følgende emner ud:

Troværdighed: de frivillige leverer en troværdighed som de ansatte ikke kan. Ikke fordi de frivillige er bedre til at levere en oprigtig indsats. Men fordi der ikke er penge involveret. De gør det fordi de vil. Derfor er det også meget nemmere for forældre at opmuntre resten af forældregruppen (eller for den sags skyld øvrige i lokalsamfundet) til engagement og involvering, end det er for de ansatte. Fordi man gør det selv på helt de samme præmisser. Heraf bliver det troværdigt. Det har en stærk afsmittende effekt på andre forældres vilje til at involvere sig, men også på børnenes trivsel sammen, da forældrefællesskaber danner børnefællesskaber og dermed skabes inklusion og social dannelse for børnene

Demokratiets rollemodel: dels har brugerbestyrelser en demokratisk rolle at spille hvor man på bedste demokratiske vis tager vare på fællesskabets bedste. Det har i sig selv en samfundsdannende og medborgerlig kvalitet. Derudover gælder særligt for daginstitutioner, at forældres engagement i daginstitutionen og tydeligheden overfor egne og andres børn på at man vil fællesskabet og finder det sundt og naturligt at interessere sig for alles bedste, er en stærk understøttelse af daginstitutionernes formål om at give børnene "medbestemmelse, medansvar og forståelse for demokratiet" (dagtilbudslovens § 7)

Kompetencer og ekstra ressourcer: de ressourcer der er i demokratiske fællesskaber kan samlet set og i mange tilfælde overstige den viden og den faglighed der er at finde blandt kommunens ansatte. Mange af de ressourcer som kan gøre institutionslivet endnu mere spændende ligger udenfor systemers rækkevidde. Det er således ikke hierarkiet der søger de kompetencer, men en forgrening i netværksdannelsen, der gennem personlige relationer, finder frem til hvem der er bedst til at svare eller løse en given opgave. Ser man bestyrelsen i et netværksperspektiv, så vil det kunne sættes et utal af ressourcer i spil, som vil kunne matche opgaven meget bedre end det beredskab af ressourcer og kompetencer som forvaltningen har at gøre godt med.

Innovative drivkraft: de mange ekstra kompetencer sammenholdt med en reflektiv praksis og arbejdsform, åbner døren for nye ideer og løsninger da man har en nysgerrighed på nye tankemåder, rationaler og løsningsmodeller

#### Lederen og bestyrelsen – et rolleskifte

I tråd med at bevidstheden om selvejets særkende i løbet af 1900-tallet er blevet mere og mere udvisket er bestyrelsens rolle også blevet nedtonet. Mange bestyrelser har ikke det fokus og bevidsthed om det ansvar de rent faktisk er valgt til at varetage. Der skal således en skærpet opmærksomhed i bestyrelsen på, at

praksis skal ændres. Det sætter krav til en tydelighed om hvad det er der forventes af bestyrelsesmedlemmer når der er valg til bestyrelsen.

Som resultat af at mange bestyrelser ikke har været tilstrækkelig opmærksomme på deres ansvar, har ledelsen været meget inde over de bestyrelsesrelaterede beslutninger og haft en stærk styrende rolle og orienteret bestyrelsen om det ledelsesfokus, og ikke bestyrelsesfokus der er. Det kan samlet set have den betydning at bestyrelserne bliver passive og reaktive i stedet for refleksive og proaktive. For at det samspil kan ændre sig skal der oparbejdes en bevidsthed om hvem der har hvilke funktioner og beføjelser og disse skal indarbejdes og afprøves i praksis. Det kan virke paradokst at lederen skal lede sin egen ledelse ind i en ny ledelsesrolle. Men ikke desto mindre vil det være lederen der vil være et centralt omdrejningspunkt for forandringen. En god ide kunne være at lægge en strategi for hvorledes sådan en forandringsproces bedst kunne forløbe, med f.eks. formanden og/eller i netværket. Lederen vil skulle investere tid i at sætte bestyrelsen mere i spil og i flere tilfælde afgive noget af den magt der er blevet lagt på lederens skuldre.

For at lederen får sig selv og sit fokus med i den forvandleringsproces vedkommende er igennem, er det vigtigt at forstå funktioner i ledelsen, funktioner i netværket og funktioner i bestyrelsen. At få defineret eller opdateret funktionsbeskrivelser for lederen og for den sags skyld også for bestyrelsen, er centralt og vigtigt. MDI har set hvordan en tydelighed i funktionsbeskrivelsen af lederen har givet et bedre samarbejds-klima leder og bestyrelse imellem. Men MDI har også set hvordan bestyrelser – i forsøget på at løfte deres ansvar – har skabt forvirrende signaler, da man er gået mere forpligtende og insisterende ind i samarbejdet med lederen, hvilket har ført til misforståelser og i enkelte tilfælde mistillid. En tydelighed og en direkte kommunikation af hvad det er for en funktion man forsøger at varetage, er vigtigt at få kommunikeret, når roller og funktioner skal forandres.

Generelt er der dog en stor grad af tillid til lederne. På en 6-punktsskala svarer bestyrelserne i februar 2013, at de med en score på 5,5 at samarbejdet med den daglige ledelse og bestyrelsen er præget af tillid. Der er en score på 5,1 på hvordan bestyrelserne oplever at der er en klar rollefordeling mellem hvad bestyrelsen tager sig af og hvad den daglige ledelse tager sig af. Hvis den tydelighed er så massiv, er det også forstyrrende og opsigtsvækkende, når roller og funktioner skifter hænder.

Ovenstående er en beskrivelse af en udvikling der ikke sker natten over. Det er en lang proces, som med partnerskabsprojektet er skudt i gang. På den måde er det p.t. mere tale om en vision for hvorledes bestyrelsesarbejdet kan folde sig ud og det arbejde der ligger først for er at overveje hvilken ændret praksis og kommunikation der skal til for at træde de første sten ud af den vej. Det gælder alle aktører. Både bestyrelser, kommuner, ledere, MDI og andre paraplyer m.m.

## **6.2. Bestyrelseskurser – resultater set fra CBS' perspektiv**

### *Hvad har aktiviteten ført til at resultater på kort sigt?*

En grundlæggende nysgerrighed i projektet "Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner" har knyttet sig til begrebet om civilsamfundsengagement.

Følgforskningen har anlagt tre strategier i tilgangen til civilsamfundsengagement i forbindelse med projektet. For det første er gennemført et litteraturstudie, der har afdækket forskellige teorier og tilgange om civilsamfund, non-profit-organisering og frivillighed. Studiet har både kigget på den nyere forskning og på mere klassiske tilgange. For det andet har der som en del af følgforskningen været gennemført en

række interviews med bestyrelsesmedlemmer i institutionerne. Disse interviews har haft til formål at afdække engagements-kategorien, som den kommer til udtryk i det ledelsesmæssige samspil med institutionsledere og aktører fra de kommunale forvaltninger. For det tredje er der foretaget en analyse af institutionsledernes rolle i forhold til at skabe engagement i og omkring institutionerne. Denne analyse er gennemført på baggrund af interviewmateriale fra en række fokusgruppeinterviews med institutionsledere fra de deltagende netværk i projektet.

Samlet set har følgeforskningen bidraget til at nuancere billedet af civilsamfundsengagement. I megen traditionel forskning anskues engagements-kategorien som en personligt bårn, indre kvalitet hos aktører. En sådan individualiseret tilgang til engagement bliver fra tid til anden kombineret med andre tilgange, hvor der ydermere fokuseres på kollektive, ydre faktorer af betydning for etablering og fastholdelse af engagement hos deltagere i civilsamfundsborne aktiviteter.

Modsat mere traditionelle tilgange til civilsamfundsengagement har vi i dette projekt forsøgt at gå en anden vej, nemlig at give et billede af civilsamfundsengagement ikke som en individuel kvalitet hos enkeltpersoner, men som et produkt af, anskuet i de mange relationer, som et engagement lever igennem. Engagement anskues som et strategisk mellemværende. Dels som en drivkraft hos personer, der indgår i de nære fællesskaber omkring daginstitutioner og andre tilbud til børn og unge, dels som en iboende kraft, der opstår i et delvist åbent spil med aktører også fra de kommunalpolitiske og administrative enheder lidt mere på afstand af dagligdagen. Centrale aktører i forhold til at sætte og spille spillet om engagement er kommunale forvaltninger, organisationer og daginstitutionslederne samt forældre og bestyrelser. Spillet om civilsamfundsengagement indgår med andre ord i et spil med flere engagerede spillere, hvor indsatsen er ikke en, men flere typer engagement.

Følgeforskningens primære dataindsamling er foregået i perioden august 2012 - august 2013, hvor der er gennemført interviews og observationer blandt ledere fra 31 selvejende daginstitutioner i de tre medvirkende kommuner samt med bestyrelsesmedlemmer.

Resultaterne fra følgeforskningen tegner billeder af, hvordan civilsamfundsengagement kommer til udtryk i praksis i og omkring de undersøgte institutioner. Dette indebærer både engagementets særlige udtryksformer, samt de begrænsninger og potentialer, som uformelle fordringer og mere formel regulering indebærer for det civile arbejde. Derudover har forskningen analyseret betydningen af forskellige aktører for det civile engagement. Forskningen viser, at ud over de formelle rammer for involvering, der er lagt i lovgivningen, er det i den konkrete udmøntning i institutionen, at grundlaget for engagement lægges, her er daginstitutionslederen den helt centrale figur. Det har vi fundet igennem observationer og interviews med bestyrelser og ledere. Den konkrete forankring sker hos lederen. Hvordan og hvor meget andre aktører har mulighed for at sætte deres præg på den enkelte institution – institutionens nære liv såvel som bredere forankring i landskabet af kommunale, selvejende og private daginstitutioner – er bestemt af den enkelte leders strategiske dispositioner.

De foreløbige resultater af følgeforskningen i relation til problemstillingen om civilsamfundsengagement er fremlagt i følgende tre dokumenter, der er vedlagt som bilag til rapporten:

- Civilsamfundsbilleder
- Frivilligt engagement - kun hvis lederen magter det

- Civilsamfund, frivillighed og non-profitorganisering - review af den eksisterende forskning

### 6.3. Overraskelser og afvigelser

Der er som projektet skrider frem sket en større og større fokusering på bestyrelsesarbejdet. Af bl.a. de mange årsager som er nævnt ovenfor, sker der en løbende erkendelse af at bestyrelserne og bestyrelsernes arbejde, er et kerneområde og nok også mere centralt, end først antaget ved projektstart. Den mere intense undervisning (diplomuddannelsen i netværksledelse) har således været tiltænkt lederen, og den lidt lettere bestyrelsesuddannelse til bestyrelsesmedlemmerne (bestyrelseskurser af ca. en varighed på 3 timer). Men en lige så intensiv uddannelse ift. bestyrelsesmedlemmerne, kunne formodentlig skabe lige så radikale udviklingspring for den selvejende institution, som netværksdannelsen har skabt indtil videre. Grunden til at en mere omfattende bestyrelsesuddannelse ikke har været en del af dette projekt, er at uddannelse af lederne, var det første skridt i oparbejdelsen af et partnerskabspotentiale, da de er den daglige primære drivkraft i den selvejende institution. Dertil kommer at den viden og de erkendelser som projektet de sidste tre år har bibragt MDI og institutionerne, har skabt så meget ny læring, som ikke ville have været muligt indholdsmæssigt at folde ud inden projektstart. Og endeligt er det en udfordring og eventuelt uladesiggøreligt at tænke så omfattende et uddannelsesforløb ift. frivillige bestyrelsesmedlemmer.

### 6.4. Sammenfattende

Embedsmænd består, politikere forgår. Det lader til at have været lidt af et mantra indenfor selveje og set i det lys har magtforskydningen gået i retning af lederen, da lederen har haft indsigt i organisationen og været den gennemgående figur der har skabt den ledelsesmæssige kontinuitet.

Da bestyrelsen har en afgørende rolle at spille i forhold til at kunne mobilisere lokalsamfundet omkring institutionen, er det centralt at bestyrelsen revitaliseres i sin rolle og i sin egen forståelse af hvad hvilket ansvar man som bestyrelse bærer i organisationen og hvilken rolle det kalder på at være bestyrelsesmedlem.

Når fokus sættes på bestyrelsen og på de forskellige professionaliseringer som bestyrelsesmedlemmerne varetager, giver det anledning til at overveje hvilken bestyrelses-sammensætning institutionen har brug for og hvordan man vedtægtsmæssigt får sat en ramme der favner så stærk et ledelses- og styringorgan, der sætter troværdighed og tillid som en standard der gør sig gældende som kommunens civilsamfundsaktør og partner.

## 7.0. KVALITETSMÅLING

### Datakilder:

Til brug for at belyse forventede resultater i indeværende år, er der gjort brug af følgende datakilder:

MDI's datakilder:

- Kvalitetsmålinger fra januar – februar 2013 om:
  - o Forældreundersøgelse
  - o Trivselsundersøgelse
  - o Bestyrelsesundersøgelse

CBS's datakilder:

Interviews/møder:

- 4 møder med netværksledere (3-8 deltagere i hvert møde)
- 5 fokusgruppeinterviews med netværksledere for i alt 31 daginstitutioner (3-8 deltagere i hvert interview)
- 4 fokusgruppeinterviews med medlemmer fra 4 bestyrelser
- 1 enkeltinterview med bestyrelsesmedlem

### Indledning

Der vil i projektperioden blive foretaget 3 kvalitetsmålinger i hhv. 2012, 2013 og 2014. De første trin på vejen i forhold til at gøre brug af kvalitetsmålinger som et reflektivt værktøj, som kan bruges i en udviklingsmæssig og dokumentationsmæssig kontekst er jf. bilag 1, at :

- **Institutionernes bruger kvalitetsmålingerne som et strategisk ledelsesværktøj indadtil og udadtil**
- **Kommunerne oplever selvejende institutioner som berigende samarbejdspartnere**

Bag det konkrete "trin på vejen" ligger et ønske om at der ved at skabe en gennemsigtighed på selvejets kvalitet, kan danne sig en tydelighed af hvad selvejete har af kvaliteter og muligheder, både i forhold til kommunen og feltets interessenter og som et reflektivt værktøj indadtil i organisationen.

### Hvilke og hvor mange personer var involveret i disse?

Svarprocenter	2012	2013
Forældreundersøgelse i %	44 %	47 %
Forældreundersøgelse i antal besvarelser	2.071	1.975

Trivselsundersøgelse i %	72 %	65 %
Trivselsundersøgelse i antal besvarelser	647	558
Bestyrelsesundersøgelse i %	x	57 %

### *Hvordan har de været involveret?*

Selve kvalitetsmålingsværktøjet er udarbejdet i samarbejde med de tre involverede kommuner og med inspiration fra MDIs bagland, EVA og CBS. Her er der i høj grad taget afsæt i materialer fra de respektive parter, som er sammensat til et samlet værktøj.

Forældreundersøgelsen sendes ud til alle forældre der har børn i de omfattede institutioner. Forældre der har flere børn i institutionen skal svare på det antal skemaer som de har børn, da der kan være individuelle oplevelser af kvaliteten, i relation til det enkelte barn. I netværkene indgår både daginstitutioner, klubber og fritidstilbud. Forældrepopulationen rummer således børn i alderen fra 0 – 16 år.

Trivselsundersøgelsen omfatter alt personale i institutionen uanset faggruppe og ansættelsesform, dog ikke vikarer.

Svarprocenten beregnes på baggrund af antallet af udsendte skemaer og ikke på baggrund af antal indskrevne børn/ansatte medarbejdere i institutionen.

Spørgeskemaerne distribueres fra MDI og de respektive ledere distribuerer skemaerne videre til hhv. forældre og medarbejdere.

Skemaerne registreres på institutionsniveau, ikke på forældre/medarbejder niveau.

Der har været indkaldt to testgrupper bestående af institutionsledere, forældre og bestyrelsesmedlemmer som har gennemgået samtlige spørgeskemaer. Formuleringerne i spørgeskemaerne er på den baggrund blevet skærpet, afgrænset eller omformuleret, for i størst mulig omfang at undgå fejlfortolkninger eller misfortolkninger.

Undersøgelsen er blevet afholdt fra 28. januar 2013 – 20. februar 2013

## **7.1. Kvalitetsmåling –MDI's overvejelser og erfaringer**

I det følgende vil vi kigge efter tegn på:

- Hvor høj er svarprocenterne for de enkelte undersøgelser
- Hvordan gør lederne brug af kvalitetsmålingerne i forhold til personalegruppe, bestyrelse, forældregruppe og kommune
- Hvad giver kvalitetsmålingerne anledning til at reflektioner og tiltag i kommunal regi

### *Hvad har aktiviteten ført til at resultater på kort sigt?*

Kvalitetsmålingerne kører nu på andet år. Der er stor forskel på hvordan institutionernes håndtering af distributionen sker. Nogle oplever det som meget enkelt og ligetil og andre har store vanskeligheder ved at videresende skemaerne og bruge de funktionaliteter der er lagt ind i opbygningen.

Populationen har i år været en anelse lavere end sidste år, da nogle institutioner har valgt ikke at deltage i undersøgelsen. Til gengæld er svarprocenten en anelse højere i år. Kvalitetsmålingen har bedst tjent et formål ift. at få lavet pressedækning og på landsplan skabt synlighed omkring kvaliteten af selvejende institutioner og har i mindre grad været brugt som et kommunikations- og dialogværktøj i institutionerne ift. at kunne skabe endnu bedre kvalitet.

Overordnet set opleves det som om at institutionerne (lederne) ikke har en nysgerrighed på resultaterne af undersøgelsen og heller ikke får afdækket nogle "usynligheder" eller blinde pletter, som de er blevet overrasket over eller forstyrret af.

Det stiller spørgsmålstejn ved hvad de styrker der ligger i styringsværktøjet: kvalitetsmålingerne. Særligt set i lyset af at der lægges op til at forældre evaluerer en kvalitet, som de selv har været medskabere af.

For at gøre den kvantitative data mere tilgængelig blev kvalitetsmålingerne i år suppleret med en række kommentarfelter, som kunne folde prosaen, fortællingerne og dermed kvaliteten og engagementet lidt mere ud. Der er kommet en række spændende udsagn som tydeliggør en forældregruppe der er engageret og involveret. Men jo mere forældrene bliver engageret og involveret, hvilket der jf. civilsamfundsindsatsen lægges stærkt op til, jo mere medskabere bliver de af den kvalitet som de i kvalitetsmålingen er sat til at evaluere. Så på den ene side lægger projektet op til at forældre skal involveres og engageres og på den anden side lægger projektet op til at forældrene skal sættes i en udenforstående rolle og anskue institutionen i en kunde-optik.

De to formål som kvalitetsmålingerne tjener ift. dels at kunne styrke budskabet om selvejets værdier på samlet plan og dels kunne bruges som et refleksivt værktøj i institutionen og i netværket, bliver ikke til fulde opnået. Kvalitetsmålingerne har klart sin styrke i den overordnede kommunikation og let anvendelig ift. pressedækning og PR. Men den lokale brug af kvalitetsmålingerne er svær. Århus kommune kører deres egne kvalitetsmålinger og i institutionerne er der også en anden opmærksomhed på resultaterne, fordi man ved at der i dialogen med kommunen er et fokus på kvalitetsmålingens resultater. En styrkelse af den lokale brug af kvalitetsmålingerne ville således formodentligt kunne styrkes, såfremt kommunen udviste en interesse for kvalitetsmålingerne.

## **7.2. Kvalitetsmåling – resultater set fra CBS's perspektiv**

Kvalitetsmålingerne i projektet er også genstand for følgeforskningen. CBS' interviews med daginstitutionsledere og bestyrelsesmedlemmer har også omfattet kvalitetsmålingerne. Analysere af emnet står for at gennemføres og emnet udfoldes først nærmere i den afsluttende rapport.

Følgende perspektiver vi udforskes i følgeforskningen:



Den mening, som aktørerne skaber af kvalitetsmålingerne, vil blive observeret af forskerne, og således vil forskningen undersøge, hvordan institutionerne fortolker/oversætter det sprog, som kvalitetsmålingerne taler, til eget sprog.

Forskningen interesserer sig for kvalitetsmålinger som velfærdsteknologi, som styringsteknologi, som strategisk værktøj, ledelsesværktøj og partnerskabsteknologi. Forskningen interesserer sig for styringsproblematik ift. kvalitetsmålinger i de horisontale relationer (institutioner imellem og frivillig og det offentlige imellem) samt vertikalt, og hvordan information fra kvalitetsmålinger bruges i forskellige sammenhænge. Med kvalitetsmålinger sættes iagttagelsesrummet, og forventninger etableres. Strategiske muligheder åbner sig i det rum.

Det udforskes, hvordan kvalitetsmålinger indgår i forskellige arenaer, og hvordan de i disse arenaer spiller en rolle for beslutningsprocesser, forventningsdannelse og strategier. Kvalitet kan i denne sammenhæng handle om MDI, der ønsker at vise sine institutioners identitet over for en kommunal forvaltning. Kvalitet kan også handle om at etablere grundlag for en intern kommunikation mellem de selvejende institutioner. Og endelig kan kvalitet handle om at etablere grundlag for en dialog med borgerne.

Den viden, der kommer fra kvalitetsmålingerne får forskellig rolle i forskellige arenaer. Det, der er god og anvendelig viden og synlighed et sted (fx i forvaltningssammenhæng), kan være en nedbrydende viden at italesætte et andet sted (fx for samarbejdsrelation til kommunale kollegaer). Organisationer kan betragtes som lukkede selvopretholdende systemer på forskellige niveauer (jf. Luhmann teori om autopoetiske systemer).

Kvalitetsmålinger kan på den ene side danne baggrund for kontrol og på den anden side for sammenligning – uden at organisationer dermed bliver gennemsigtige for hinanden. Kvalitetsmålinger kan endvidere betragtes som en afspejling af krav (oplevelse af krav) fra omgivelserne, et billede på at man vil vise sig som værdig partner. Igennem synlighed og kvalitetsmålinger skabes et billede af billedet af kommunen selv.

I det perspektiv bliver kvalitetsmålingers sammenhæng med identitet, herunder identiteten som selvejende institution, relevant. Et spørgsmål bliver blandt andet, hvordan oplevelsen af at være noget særligt spiller sammen med kvalitetsmålinger. Hvordan kan vi forstå den ensliggørelse, der er en del af kvalitetsmålinger i forhold til selveje og ledelses betydning i forhold til dette?

En vigtig bagvedliggende antagelse: Kvalitetsmåling er ikke en uskyldig størrelse, men derimod en teknologi, som gør en selvstændig forskel hos både den, der kigger med, og den, der bliver kigget på. Vi spørger ikke til kvalitet, men fra kvalitet (altså ikke direkte til hvad er dens beskaffenhed, men modsat om hvordan kvalitetsteknologier skaber den en kontekst for sig selv, hvor kvalitet bliver relevant at spørge til og måle på bestemte måder).

### **7.3. Overraskelser og afvigelser**

Første år at kvalitetsmålingerne blev lavet, var der mange drøftelser og stærkt fokus på den strategiske brug af kvalitetsmålingerne udadtil. I takt med at røgen er ved at gå af den brændende platform, som institutionerne mødte netværksdannelsen og projektet med, er der heller ikke nær det samme fokus på kvalitetsmålingernes strategiske brug udadtil. Den mindre stærke fokus på kvalitetsmålingerne i 2013 kan også hænge sammen med at årlige kvalitetsmålinger er af relativ stor hyppighed og oplevelsen af at der er

ny data at forholde sig til virker mindre presserende. Af samme grund ønsker MDI at den afsluttende kvalitetsmåling i 2014 ligger i efteråret og ikke i starten af året. På den måde lægges der lidt mere tidsmæssig afstand til kvalitetsmålingen i 2013, men den holdes indenfor projektperiodens løbetid.

Ift. brugen af kvalitetsmålinger kan det konstateres, at såfremt flere parter forholder sig til resultaterne og bruger det aktivt, jo mere værdifuldt et styringsværktøj bliver det. I Århus kommune udarbejdes der kvalitetsmålinger hvert andet år. De bliver brugt som dialogværktøj med kommunen og med den viden er der hos leder (og bestyrelse) skabt en bevidsthed om at man bliver nødt til at forholde sig til data, da der er nogen der stiller spørgsmål hertil. Herudaf folder der sig en refleksivitet ud, som også bliver brugt strategisk indadtil i organisationen.

#### **7.4. Sammenfattende**

Kvalitetsmålingerne er blevet lanceret som et styringsværktøj der både skulle bruges som et værktøj udadtil ift. at skabe en gennemsigtighed og bruge målingen som et benchmark-værktøj. Men også som et styrings- og dialogværktøj, der sætter dialoger og refleksioner i gang om egen performance og egen praksis. Anvendelsesmulighederne er således mangfoldige, hvilket er målingens styrke, men også målingens svaghed. Med afsæt i at kvalitetsmålingen og tolkningen heraf ikke er en uskyldig størrelse, kan de mange forskellige vinkler i en måling, bruges så mangfoldigt at det både efterlader respondenterne og fortolkerne i en ny position. Det sætter krav til at man har et strategisk sigte med kvalitetsmålingerne. Det har MDI haft fra starten af da kvalitetsmålingerne var et styringsværktøj der skulle supplere og understøtte de øvrige aktiviteter i projektet. Men lederne har endnu ikke i samme eksplicite grad haft den tilgang til kvalitetsmålingerne og har derfor i mindre grad brugt dem målrettet. Uanset om brugen så var tiltænkt en refleksionsproces internt i institutionen eller en benchmark promovering udadtil.

## 8.0. ADVISORY BOARD

### *Datakilder:*

Til brug for afdækning af hvorledes advisory board har taget form, er der nedenfor gjort brug af følgende datakilder:

- Medlemsfortegnelse december 2011
- Medlemsfortegnelse august 2012
- Medlemsfortegnelse april 2013
- Advisory Board møde 5. december 2012
- Advisory Board møde 17. april 2013

### *Indledning*

Afgørende for projektets resultater er at projektet bakkes op og forankres blandt relevante interessenter fra feltet der bidrager med sparring politisk, strategisk og organisatorisk<sup>12</sup>. Med dette afsæt, er der som anført i bilag 1 følgende trin på vejen som MDI er optaget af p.t. i forhold til advisory board, hvor:

- **Advisory Board engagerer sig i projektet og er medskaber af en ny partnerskabsmodel**

I det følgende vil vi kigge efter tegn herpå:

- Medlemslisten over advisory boardmedlemmer udvides løbende
- Deltagelsen på advisoryboardmøderne er stor

### *Hvilke og hvor mange personer var involveret i disse?*

Advisory Board består af en bred repræsentation af feltet: Ministeriet for Børn og Undervisning, Socialministeriet, de 3 partnerkommuner København, Århus og Svendborg, en række selvejerepræsentanter fra andre organisationer, andre ministerier og kommuner, KORA, BUPL, CBS, Dansk Erhverv, Foreningen for børne- og kulturchefforeningen i Danmark og UCC KLEO. Karakteristisk for boarded er at selvom flere personer indtil nu har skiftet job, fortsætter de i deres nye stilling med at følge projektet. Det er også karakteristisk for Boarded, at der løbende slutter sig flere og flere relevante interessenter fra feltet til. I MDI har vi en åbenhed herfor, da vi netop ønsker at så mange som muligt i feltet tager udfordringen op med de selvejende daginstitutioner eksistensberettigelse og sætter fokus på arbejdet for en ny partnerskabstilgang og ledelsesmodel.

### *Hvordan har de været involveret?*

Medlemmerne har været og bliver involveret på mange måder. Indtil nu har fokus været på at få deres opbakning og sparring til projektstart og de første udviklingstiltag, men de har også deltaget på de første Advisory Board møder i projektet. Der er aftalt interview med nogen af deltagerne om, hvordan de ser på projektet, ligesom der forskningsmæssigt er samarbejdet ud over selve projektet. Desuden er det aftalt at de hen af vejen, når noget begynder at udkrystallisere sig til noget mere konkret, vil involvere sig i debatten på projekthjemmesiden [www.detgodeborneliv.dk](http://www.detgodeborneliv.dk).

---

<sup>12</sup> Projektbeskrivelsen "Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner. Et partnerskabsprojekt mellem MDI og kommunerne København, Århus og Svendborg", oktober 2011

## 8.1. Advisory Board –MDI's overvejelser og erfaringer

Arbejdet med at få formuleret en bæredygtig styringsmodel, sætter fokus på at der både skal kunne være plads til at lade initiativet gro nedefra og gøre det muligt at lade hverdagens muligheder byde sig til. Og samtidig skabe en gennemsigtighed der gør at kommunen er betrygget i hvad pengene bruges til og hvilken kvalitet der som minimum kommer ud af det.

Den tilgang til styring danner et opgør med at der er et autoritativt centrum, der forstår alt og ser alt. Der er i styringsmodellen en myndighedsfunktion der bestiller en given ydelse af en given kvalitet. Men rammen herfor er mere vidtgående end hvad den hierarkiske struktur normalt tillader.

At drive offentlige ledelse på den måde kan af nogen opfattes som anarkisk og laissy fair. Men går man ind i den styringstænkning og bliver betrygget af det partnerskabsløfte der ligger som en præmis for samarbejdet, hvor loyalitet og troværdighed er afgørende, er der en meget tæt forpligtelse og ordentlighed forbundet med samarbejdet.

At skabe en bevægelse fra NPM hvori der indgår et tydeligt autoritativt centrum, til at styre i en NPG-area, er en styringstænkning der i høj grad afprøves i Advisory Boarded. Her bliver det tydeligt at jo mere man har besluttet sig for at ville selvejet og besluttet sig for at se de muligheder der ligger i selvejet, jo mere fortrolig omgås man også en styringsmodel der lægger større ansvar ud til udførerledet.

At advisory board medlemmerne er engagerede og optagede af dagsordenen ses i deres fremmøde og deltagelse på møderne. Men der anes også en tendens til at aktørerne sår nye frø i andre sammenhænge end der hvor MDI er initiativtager. Således inviteres MDI med som debatdeltager på Folkemødet på Bornholm eller inviteres til rundbordssamtaler med Social, Børne og Integrationsministeren og Undervisningsministeren, i sammenhænge som MDI's størrelse i sig selv ikke ville berettige til.

## 8.2. Advisory Board – resultater set fra CBS's perspektiv

CBS har på nuværende tidspunkt ikke gennemført analyser i forhold til emnet advisory board.

## 8.3. Overraskelser og afvigelser

Det står mere og mere tydeligt hvilken central rolle Advisory Boarded har. I første omgang var MDI positivt overrasket over den interesse der var for at deltage i boarded. Og nu handler det lige så meget om hvor central en rolle Advisory Boarded spiller for projektets videre fremdrift. Ikke at den var fuldstændig uventet. Men at den spiller så central en rolle er interessant og delvist også overraskende.

## 8.4. Sammenfattende

Advisory Board er et vigtigt forum for projektet. Dels fordi det er i det forum at den eksterne interesse for projektet får en tydelighed og derudover i det forum at legitimeringen af en ny partnerskabsmodel kan vokse frem. Og da partnerskabsmodellen vil skulle eksistere i en styring der ikke udelukkende referer til et autoritativt centrum, men til en række internt forbundende aktører også, er der behov for at der er aktører i feltet, som kan formidle en tryghed og en kvalitet i forhold til styringsmodellen, hvis den skal have sin gang på jord.

Endeligt må det også konkluderes at jo mere at følgeforskningen skrider frem og der kommer mere krop på projektet og det teoretiske fundament bag, jo mere interessant er det også for feltets interessenter at deltage og byde ind på de refleksioner der udfolder sig omkring projektets erkendelser.

## **9. ERFARINGSOPSAMLING OG VIDENDELING I PROJEKTET**

### **9.1 Hvordan forløber projektet i forhold til tidsplanen?**

Det forløber som det skal.

Der var en forskydning fra start af ift. opstart af fælgeforsning, hvilket har lagt en mindre forskydning ind i hele projektet. Det betyder bl.a. at der vil være følgeforskningstimer fra 2014 som ønskes flyttet til 2015.

Der er i projektet indlagt 3 kvalitetsmålinger med et års intervaller. Det er en stor hyppighed, som træner institutionerne og for at engagementet ikke fader ud med deraf lav svarprocent til følge, mener MDI at kvalitetsmålingen med fordel kan udskydes til sept. 2014.

CBS's flytter studentertimer fra 2014 til 2013

### **9.2 Hvilke overraskelser har der været i projektet i forhold til aktiviteterne?**

Se de enkelte afsnit ovenfor.

### **9.3. Hvordan samler I op på de erfaringer I opnår i løbet af projektet, og hvem har været involveret i erfaringsopsamlingerne?**

Der foregår en bred forankring og drøftelse af de fund og de erfaringer som MDI gør sig i projektet. Det har en klar styrke i projektet og i udviklingen af projektet, at der er sat en ramme op hvor resultaterne afprøves og drøftes med eksterne eksperter og aktører i feltet. Det gælder dels CBS der med sin følgeforskning sætter en teoretisk ramme og en akademisk kritisk vinkel på projektets fremdrift og udviklingstiltag. Det er en kvalitet for projektet at MDI sætter sin viden og adgang til praksis til rådighed for CBS, og samtidig at MDI's praksisnære viden og erfaringsdannelse udsættes for en følgeforskningsmæssig perspektivering, der rammesætter erfaringerne i et nyt og mere objektive lys. Dertil kommer at EVA sikrer et struktureret opfølgning og tilbagemelding på projektets løbende erkendelser og resultater, og møder med ministeriet og styrelsen sikrer en kontinuerlig kobling til det opdrag projektet blev givet til og de heraf levede erkendelser og resultater.

Dertil kommer at Advisory Board løbende fungerer som det sted hvor interessenter i feltet trykprøver projektets erfaringsdannelse, og udsætter det for en løbende testning af realismen og kvalitet.

Endeligt bliver de løbende erfaringer som MDI gør sig vendt med aktørerne – her særligt med fokus på netværkskoordinatorerne. Det gælder både funktionen af udvalgte styringsværktøjer eller det gælder ordlyden og beskrivelserne i nærværende statusrapport.

Erfaringsopsamlingen inddrager således en bred vifte af aktører, der løbende kvalificerer projektets fremdrift. Dette sker efter en tydelig struktureret kommunikationsplatform (indsatsteorien,

milepælsplanen og kommunikationsplanen), der for projektets opdragsgiver sikrer en transparens og en mulighed for at have en tæt viden om, hvor projektet bevæger sig hen.

## **10. EKSTERN FORMIDLING AF PROJEKTET**

### **10.1 Hvordan er projektet og dets nuværende resultater blevet formidlet?**

Projektet har løbende været formidlet til feltets aktører, som enten selv har efterspurgt en status fra projektet eller er blevet inviteret til at få en præsentation og en indsigt i de løbende erkendelser projektet kaster af sig.

- De interessenter der har været tale om er følgende: BUPL
- LFS
- Svendborgs borgmester, børne- og undervisningsformand og dagtilbudschef
- Rådmand i Århus Kommune og dagtilbudschef
- Direktør i Socialstyrelsen
- Velfærdens årssdag i Dansk Erhverv
- KORA
- Frivillighedsrådet – herunder formand for frivillighedsrådet
- Haslev Kommune
- Århus Kommune
- Københavns Kommune
- Svendborg Kommune
- Seleveje Danmark
- MPG (Master Public Governance)
- Public Private Platform, CBS

## **11. EJERSKAB OG LØBENDE EVALUERING AF PROJEKTET**

### **11.1 Hvordan sikrer I løbende, at projektet er rettet mod sine mål?**

Ca. 2 år inde i projektet, har de aktiviteter der er sat i gang forankret sig. Men ikke låst sig fast. MDI bliver således løbende mødet med spørgsmål eller problemstillinger fra ledere, bestyrelser eller interessenter i feltet, som kalder på at blikket løftes og målsætningen for projektet og de enkelte aktiviteter sættes i fokus. De mange forskelligartede benspænd giver projektet en dynamik, da det er benspænd der strækker sig fra hverdagens daglige udfordringer til strategiske og styringsteoretiske dimensioner. Derudover sætter milepælsplanen, standardrapporterne og statusrapporterne naturligt krav til at skærpe fokus på hvor projektet er på vej hen og om det skrider frem mod de trin på vejen og den målsætning der gør sig gældende for projektet.

## 12. PROJEKTETS FREMTID

### 12.1 Fortsætter projektet fremover som planlagt eller er der behov for justeringer af projektet (inden for ansøgningens rammer)?

Projektet fortsætter som planlagt. Dog er der en forskydning i relation til følgeforskningen som gør at noget af aktiviteten fortsætter ind i 2015.

Derudover vurderes det at institutionerne har nået et mætningspunkt hvad angår kvalitetsmålingerne. En hyppighed med et års interval er meget og for at sikre en høj svarprocent og stor opbakning til udfyldelsen af skemaerne, vil den 3. kvalitetsmåling blive afholdt indenfor projektperioden, men i projektperiodens afslutning – forventeligt til september 2014.

### 12.2 Er der særlige succeser eller udfordringer, der kan tænkes at have betydning for projektets fremtid?

På en længere bane – i forhold til de opridsede mål på længere sigt, som ligger udenfor denne projektperiode skal der andre tiltag til, end det vil være muligt at facilitere indenfor dette projekts rammer. Vi taler om, at<sup>13</sup>

- **Administrationsbidraget er ændret til et kvalitetsbidrag indeholdende bl.a. kompetenceløft af bestyrelsen og facilitering af civilsamfundet**
- **En ny partnerskabsmodel er institutionaliseret som forretningsmodel og godkendt af feltets interessenter**
- **Paraplyorganisationerne har fået en ændret position i forhold til kvalitetssikring**
- **Der er mellem myndighed, bestiller og leverandør skabt et nyt mindset, der understøtter en ledelsesstil der stiller skarpt på innovation, børn, forældre og civilsamfund. Mindsettet indeholder et paradigmeskift fra regelstyret kontraktform til relationel dialogform, baseret på partnerskabs og netværksorganisering**

En væsentlig faktor er i den sammenhæng samarbejdet mellem de selvejende paraplyorganisationer. For at selvejende institutioner over en bred kam kan indgyde den nødvendige tillid og tryghed frem mod at etablere mere formaliserede partnerskaber, er det vigtigt at der for alle de selvejende institutioner gælder, at der er fokus på bæredygtighed og nu også på strategisk udvikling af selvejets kvaliteter. Der er blandt de selvejende paraplyorganisationer ikke et fælles fodslag i forhold til hvilken samarbejdsform der bør efterleves, hvilket gør at partnerskabsprojektet pt. kun bæres igennem af udvalgte institutioner i Århus og

---

<sup>13</sup> Bilag 1 "oversigtsark for projektets indsats teori, september 2012" og Projektbeskrivelsen "Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner. Et partnerskabsprojekt mellem MDI og kommunerne København, Århus og Svendborg", oktober 2011



København. I Svendborg kommune er det udelukkende selvejende daginstitutioner, der også deltager i projektet.

En stærkere gennemslagskraft blandt de selvejende aktører kunne være ønskeligt og efterspørges også af institutionerne. Tilmed vil en mere ensartet udmelding om hvad de selvejende institutioner vil ift. kommunen også betyde, at kommunen bedre kunne tilbyde en mere vidtgående samarbejde, da der ville være en ensartethed i hvorledes en sådan udmelding ville blive taget imod.

Det fælles fodslag som de selvejende paraplyorganisationer p.t. etablerer sig sammen om, er i regi af Dansk Erhvervs brancheforening Selveje Danmark. Her er selvejende institutioner over en bred vifte repræsenteret, dog med Menighedernes Daginstitutioner og Gentofte Børnevenner som eneste repræsentanter fra daginstitutionsområdet.

### **12.3. Hvilke projektaktiviteter er planlagt til at skulle foregå i 2013/14?**

Se milepælsplan og projektbeskrivelse.

## **13.0 Bilag**

Til statusrapporten er refereret og vedhæftet følgende bilag

- Bilag 1: Indsatsteori
- Bilag 2: Milepælsplan
- Bilag 3: Projektbeskrivelse