

4. NYE ORGANISATIONER

MDI samarbejder med flere kommuner om udvikling af nye organiseringsformer, der respekterer og bibeholder selvejekulturen. Vores erfaringer er, at ledelsesforsøg lykkes de steder, hvor samarbejdet får lov at gro op nedefra, og hvor de forskellige selvejekulturer respekteres. Vi mener, at der skal være så mange "varme hænder" hos børnene som muligt, og vi ser etablering af netværk og fusioner blandt selvejende daginstitutioner som et relevant alternativ til kommunal områdeledelse og stordrift.

Kommunal områdeledelse

Der ligger forskellige hensyn bag varianterne af kommunal områdeledelse. Men helt centralt for modellen er et ønske om økonomisk effektivisering med udgangspunkt i en centralisering af ledelsesopgaverne for et antal institutioner. I kommunal områdeledelse ansættes normalt én person, som leder af en gruppe daginstitutioner, der ligger geografisk adskilt. De enkelte institutioners bestyrelser afskaffes og erstattes med en ny fælles bestyrelse for området.

For de selvejende daginstitutioner er den store udfordring ved at sidde i krydsfeltet med kommunal områdeledelse, at selvejekulturen hos den enkelte daginstitution risikerer at forsvinde, og med kommunale områdechef kan kommunalisering af de selvejende hurtigt blive resultatet.

Opgaverne for områdelederen kan variere fra kommune til kommune, men vil i hovedtræk typisk være:

- » At være chef for områdets daginstitutioner med den fulde ledelseskompetence. De nuværende daginstitutionsledere bliver afdelingsledere med begrænset kompetence – evt. daglige pædagogiske ledere
- » At yde administrativ bistand til områdets institutioner (bogføring, løn, økonomi m.m.)
- » At give områdets institutioner pædagogisk sparring, inspiration og skabe et debatforum for lederne
- » At fordele ressourcerne mellem institutionerne

Etablering af netværk samt fusion blandt selvejende daginstitutioner som alternativ til kommunal områdeledelse

Etablering af netværksstrukturer blandt selvejende daginstitutioner, er et godt alternativ til kommunal områdeledelse og/eller fusioner. Det kan også være de selvejende daginstitutioners svar på voksende administrative byrder, sparekrav og krav om større enheder og samtidig give styrke til at imødekomme ledelsesmæssig voksende kompleksitet m.m.

I praksis arbejdes der nu med organisering af netværk efter to modeller.

I den ene model indgår institutionerne, der er selvstændige juridiske enheder med eget budget o.s.v., i et forpligtende netværk, således at institutionerne via netværket i en nærmere aftalt struktur deles om opgaver og i fællesskab arbejder for realisering af de opstillede målsætninger. En struktur, der kræver vilje til fuld åbenhed om den enkelte institutions økonomi etc.

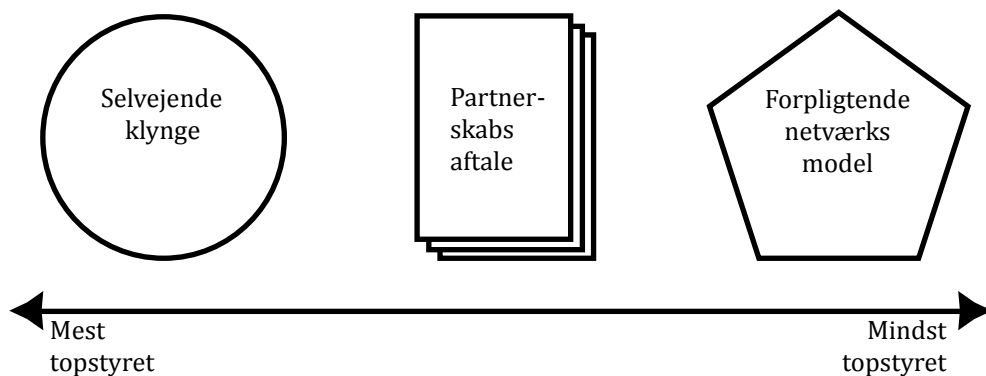
I den anden model ansættes en koordinator for et netværk af selvejende daginstitutioner, der hver for sig er selvstændige juridiske enheder, men som ved en partnerskabsaftale har aftalt at en koordinator får kompetence i nærmere aftalt omfang. Det er den såkaldte partnerskabsmodel.

I MDI har de fleste af vores institutioner valgt at arbejde sig ind i det forpligtende netværk uden koordinator. Og en del har samtidig med indtræden i netværk valgt at fusionere med en anden institution således at f.eks. to mindre institutioner nu er én, der indgår i et større netværk.

På næste side følger yderligere om netværk og fusion.

Tre modeller der kan styrke den selvejende daginstitution

Der arbejdes nu med 3 basismodeller for ny stærkere organisering, nemlig: Fusioner, partnerskabsmodellen og/ eller det forpligtende netværk.



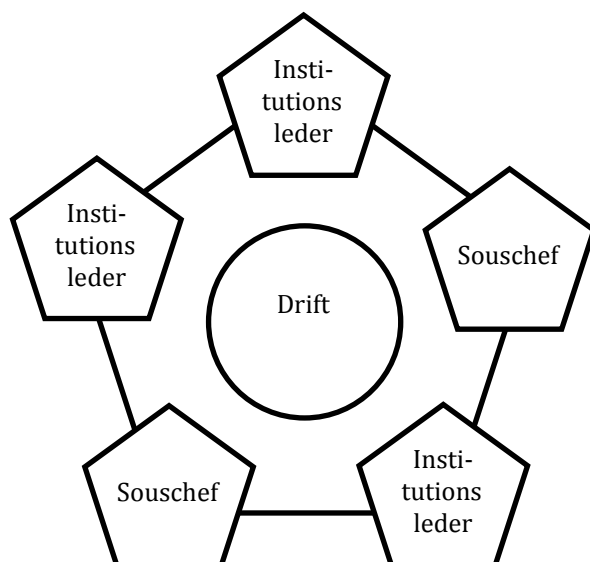
MDI bistår gerne med at understøtte på samtlige 3 modeller og har en række værktøjer, der understøtter de forskellige organisationsformer. Det vigtige er, at de enkelte bestyrelser og ledelser forholder sig til bæredygtig organisering samtidig med dokumentationen af kvaliteten.

Beslutningen om en eventuel ny organiseringsmodel kræver tid og mange grundige overvejelser i bestyrelse og ledelse. Emnet er konstant i spil, og mange udefrakommende faktorer har indflydelse på beslutningerne.

Det bedste ledelsen og bestyrelsen kan gøre, er derfor løbende at være opmærksom på emnet i forhold til relevante forandringer i institutionen og det kommunale miljø og på den baggrund reflektere og tage beslutninger på et godt gennemarbejdet grundlag. I denne proces deltager MDI gerne med sparring, og vi tilbyder kurser og coachforløb til at bistå processen med håndtering af fusions- og netværksproblematikker.

Det forpligtende netværk

De deltagende institutioners bestyrelser indgår en Netværksaftale, hvor Netværket får til opgave på tværs at løse nærmere aftalte ledelsesopgaver. Netværket har kun kompetence til at løse de opgaver, som bestyrelserne har givet mandat til. For at øge institutionernes robusthed anbefales det at Netværket aftaler løbende rapportering og drøftelse af hinandens økonomi for at sikre at budgetterne holdes, at man samarbej-



der om kvalitetsmålinger på f.eks. forældretilfredshed og i øvrigt at man arbejder med fælles overordnede målsætninger på andre dimensioner, f.eks. kompetenceudvikling o.s.v. Det anbefales, at man søger fælles opgaveløsning, hvor der er gevinst at hente kvalitativt eller økonomisk ved at dele opgaverne imellem lederne, eller ved sparring med hinanden, alt afhængigt af rationale, interesse og kompetence.

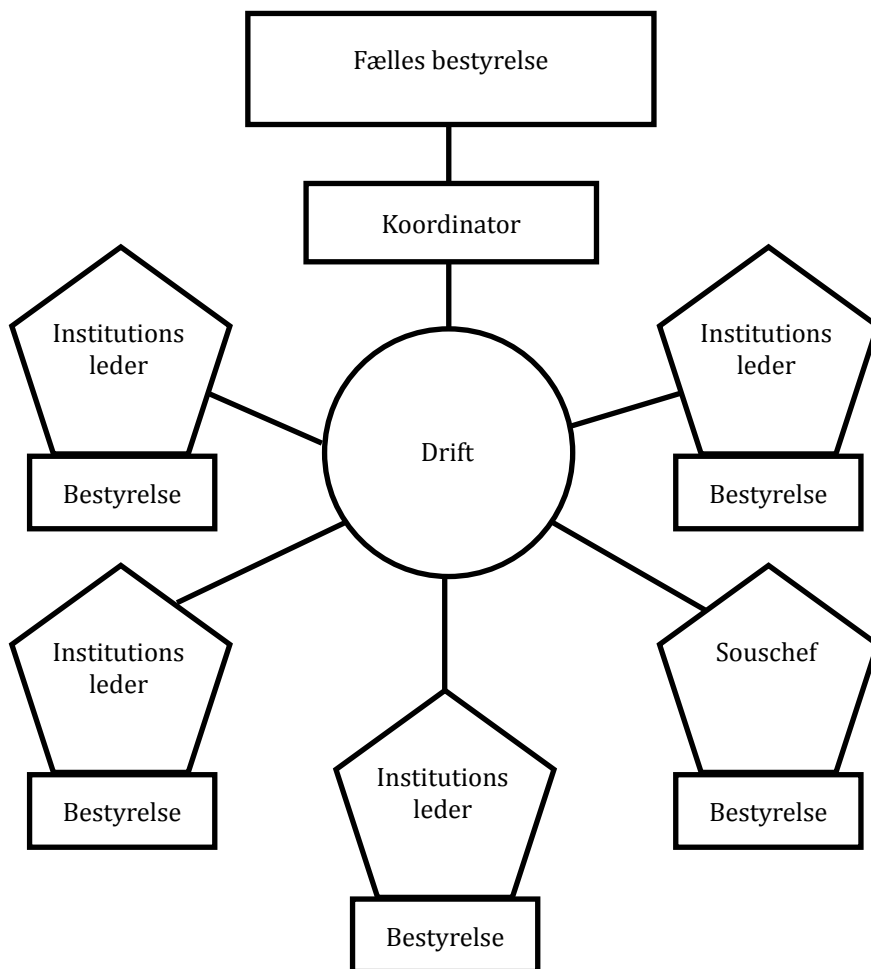
Netværkene skal matche de store kommunale institutioner på omkostninger til ledelse og administration samt i øvrigt sikre fuld konkurrencedygtighed på de andre parametre. Kommunerne måler institutionerne på. Hvis Netværkene kan dokumentere de opnåede resultater, er der gode muligheder for at dokumentere, at Kommunerne får de bedste dagtilbud hos de selvejende.

I MDI's grundmodel for Netværk udgør netværket en selvstændig juridisk enhed som en forening. Institutionslederne får fra institutionerne mandat til at repræsentere institutionerne i Netværket. Ledelsen af netværket udgøres af institutionslederne og benævnes "Lederforum". Det fremgår af netværksaftalen, at bestyrelserne løbende skal holdes orienteret om arbejdet i Netværket ved skriftlige referater.

Netværkene kan vælge at etablere en netværksbestyrelse bestående af repræsentanter fra de deltagende institutioner.

Netværkskonstruktionen er en dynamisk og levende organisationsmodel, der vil være under stadig udvikling mod tættere samarbejde i de enkelte Netværk efterhånden som der høstes erfaringer.

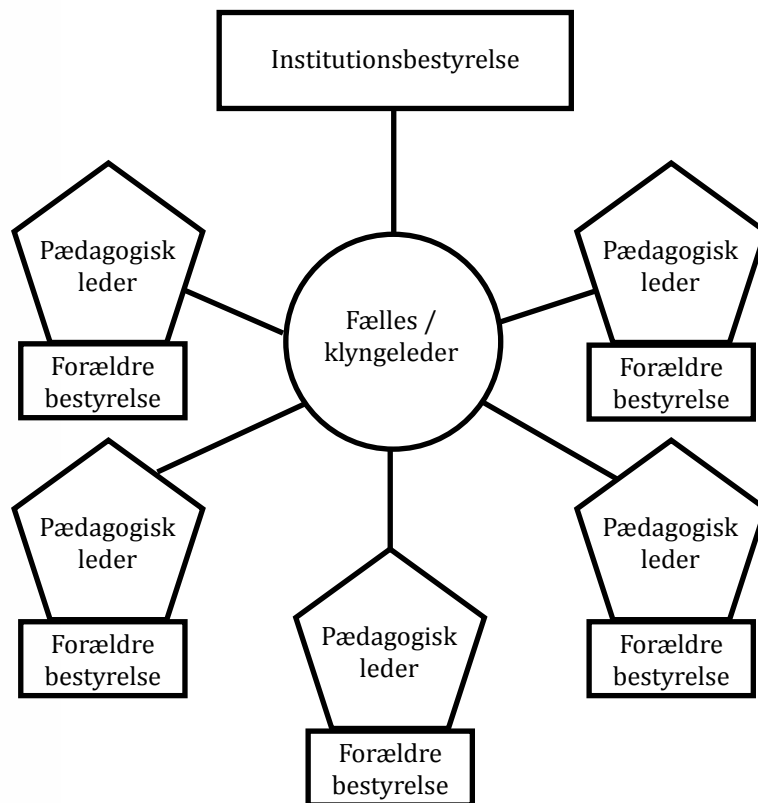
Partnerskabsmodellen



Partnerskabsmodellen er en mellemting mellem fusion og/eller klyngeledelse og forpligtende Netværk. Nogle opgaver ligger fast hos koordinatoren og andre varetages af lederne i netværket. Modellen er en blanding af to forskellige ledelsestilgange: den mere topstyrede model overfor en mere komplementerende ledelse. I praksis vil forskellen på det Forpligtende Netværk og Partnerskabs-modellen ikke nødvendigvis være stor. Forskellen afhænger af, i hvilket omfang der placeres opgaver og kompetence hos koordinatoren. Ligeegyldig hvilken model man vælger, skal det klargøres, hvad det er for en ledelsesopfattelse den valgte model inviterer til at ledere og bestyrelser skal arbejde sig ind i, og herunder formålet med organiseringen.



Fusion



Fusion mellem to eller flere daginstitutioner indebærer, at de forskellige daginstitutioner bliver én virksomhed, hvor én leder overtager ansvaret for institutionernes ledelse, således at der oftest vil være en afdelingsleder på den enkelte institution. Samtidig bliver de forskellige bestyrelser afløst af én, hvor ledelse og bestyrelse i fællesskab skal blive enige om værdier, pædagogik og kultur og samle dette i en ny vedtægt og ny driftsoverenskomst med kommunen.

Ved fusion er det vigtigt at være opmærksom på de muligheder, der vil opstå ved en fusion og samtidig vise respekt for de værdier og kulturer, der skal fusioneres, samt de barrierer og udfordringer, der skal håndteres. Det er erfaringen, at medarbejderne skal involveres tidligt i fusionen for at få den bedste proces. Det er vigtigt, at der fokuseres på mulighederne, og at der ikke når at opstå usikkerhed.



Modeller på "Netværkskontrakten", "Partnerskabskontrakten" og dokumenter til "Fusion" samt yderligere oplysninger om "samarbejdsaftaler med kommunerne om Netværk" kan hentes på www.mdi.dk under link, "Netværk og fusioner".

Ledelse af forandringsprocesserne i de tre modeller

Der er fordele og ulemper ved alle 3 modeller, og de skal gennemtænkes og drøftes igennem i forhold til den konkrete lokale situation og de udfordringer, der skal håndteres.

Hvad enten det drejer sig om at lave en fusion, en partnerskabsmodel eller et forpligtende netværk, kræver det ydmyghed. Daginstitutionen må ses som et socialt system med egne kulturværdier, normer, socialiseringsprocesser og en indre dynamik der ikke må beskadiges, men udvikles. Daginstitutionen har sin egen kulturskabte identitet i kraft af sin unikke ideologi, værdier, anskuelser, sociale normer og strukturer, og på den måde kan den opfattes som et miniatyresamfund inden for det omgivende samfund. En kultur i daginstitutionen eller i et netværk eller fusion er derfor heller ikke nødvendigvis en homogen størrelse. Flere forskere betragter snarere fusionens eller netværkets kultur som et mismask af subkulturer, der adskiller grupper af medarbejdere; måske kan den endog skabe et fragmenteret tilhørsforhold blandt institutions

medarbejdere. Derfor er ledelsesopgaven også kompleks ved store forandringsprocesser.

Der er to grundlæggende forskellige tilgange fra kommunerne i forhold til at gennemføre forandringerne i daginstitutionsstrukturen. Den ene tilgang ser daginstitutionskulturen, som noget der primært skabes ved ledelsens beslutninger og handlinger (områdeledelse) og dermed som styrings- og forandringsredskab på lige fod med andre ledelsesredskaber. Kultur bliver dermed noget, en virksomhed har. Ud fra det perspektiv er daginstitutionskulturen opdelt på flere niveauer fra de synlige artefakter (fx firmauniform, bygninger, teknologi) til de usynlige (fx grundlæggende antagelser, værdier, myter og verdensopfattelse). Den anden tilgang tager udgangspunkt i skabelse gennem sproget og ser kultur som virksomhedens kollektive meningsdannelse. Menerne "konstrueres" af medarbejderne i deres hverdagsliv. Dermed betragtes virksomhedsartefakter som symboler, der overvejende har mening i kraft af, hvad medarbejderne i fællesskab har konstrueret. Ud fra den sidste tilgang bliver det utrolig vigtigt med processerne blandt alle involverede personer i daginstitutionen for at være sikker på, at der er opbakning til og mening i de tiltag, der søsættes.

Hjælp til forandringsprocesserne og den nye organisering

De forandringskræfter, der i disse år har fat i daginstitutionsområdet er enorme, og de stiller efter MDI's opfattelse store krav til både medarbejdere, ledelser, forældre og bestyrelser og de tilknyttede kommuner, hvis de skal lykkes.

Skal vi virkelig lykkes med de store forandringer kræver det, at vi tager et fælles ansvar for at arbejde med mål, retning og processer på mange niveauer. Derfor har vi i MDI's arbejde med forpligtende netværk valgt at understøtte med et samarbejde med professionshøjskolen UCC med særligt designede uddannelsesmoduler omkring netværksledelse for institutionslederne, og MDI har konsulenter tilknyttet, der kan understøtte med at drive de øvrige forandringsprocesser.

Når der er truffet beslutning om en netværksmodel og opbakningen til projektet er på plads, skal opgavefordelingen diskuteres og skrives ned. Hvilke opgaver har lederne i de enkelte dagtilbud? Er der nogen, der skal afgive kompetence, og andre der skal have yderligere kompetence? Hvilke opgaver skal en evt koordinator have? Hvilke opgaver skal MDI have? Er der særlige personaleforhold, der skal drøftes? Skal der tilvejebringes en særlig økonomi for at få det til at hænge sammen og i så fald, hvordan griber man det an? Bestyrelsens rolle skal også afklares. De er arbejdsgivere, og skal være enige om konstruktionen.

