

Nye veje med partnerskaber i velfærd

En strategi- og ledelsesmodel for selveje i en offentlig kontekst

Højlund, Holger; Biil, Charlotte

Document Version
Final published version

Publication date:
2015

License
CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):
Højlund, H., & Biil, C. (2015). *Nye veje med partnerskaber i velfærd: En strategi- og ledelsesmodel for selveje i en offentlig kontekst*. Department of Management, Politics and Philosophy, CBS.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

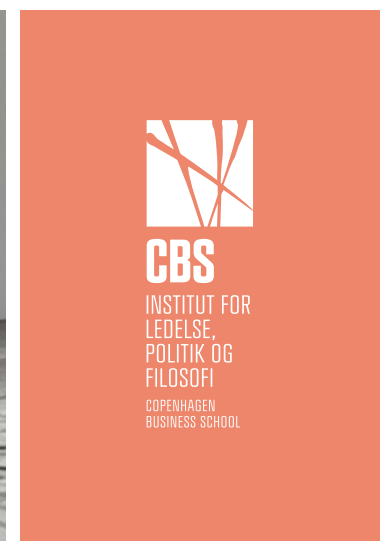
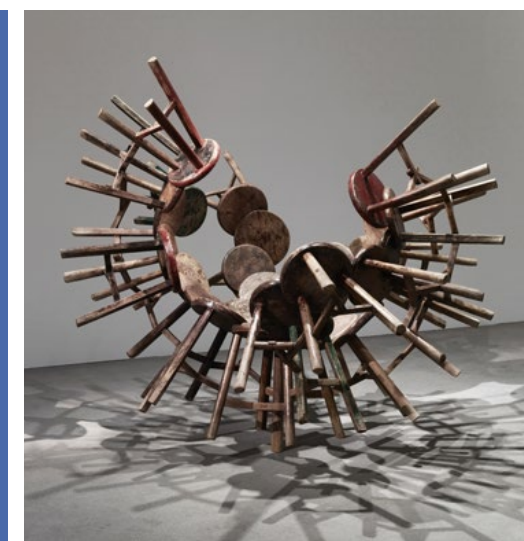
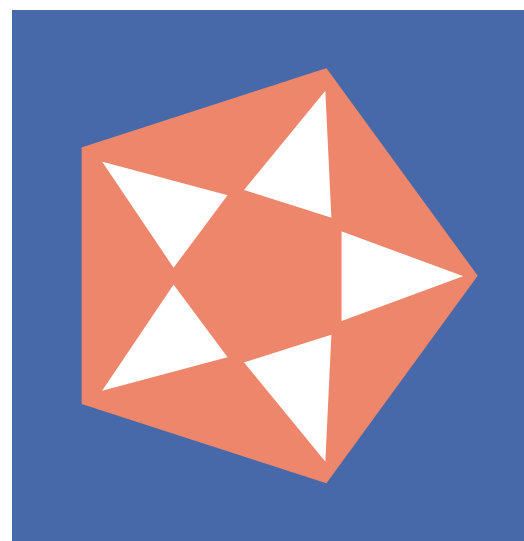




Nye veje med partnerskaber i velfærd

En strategi- og ledelsesmodel for selveje i en offentlig kontekst

*Holger Højlund
Charlotte Biil*





Nye veje med partnerskaber i velfærd

En strategi- og ledelsesmodel
for selveje i en offentlig kontekst

*Holger Højlund
Charlotte Biil*

Skrevet af Holger Højlund og Charlotte Biil, CBS
Redigeret af Anna Christine Christensen
Fotos: Charlotte Biil, Anna Christine Christensen, m.fl.
Installationsfoto af værket "Grapes", Faurschou Foundation, København, 2015. Foto: Anders Sune Berg. © Faurschou Foundation
Design: Rama Studio
Tryk: AKAPrint
ISBN nr: 978-87-91839-37-5

Denne publikation er et led i CBS' afrapportering af følgeforskning på projektet
"Netværksledelse i selvejende, bæredygtige institutioner", Finansloven 2011

Forside, nederst i midten:
Ai Weiwei
Grapes, 2014
32 antikke stole fra Qing-dynastiet (1644-1911)
213 x 228 x 185 cm
Collection of the artist

Indhold

10	Forord	
15	Kapitel 1	Politiske anbefalinger og gode råd
23	Kapitel 2	Viden om partnerskaber
31	Kapitel 3	Spillet om den selvejende daginstitution
39	Kapitel 4	Et partnerskab og følgeforskning etableres
45	Kapitel 5	Paraplyorganisationen
61	Kapitel 6	De selvejende daginstitutioner
67	Kapitel 7	Bestyrelserne
71	Kapitel 8	De tre kommuner
83	Kapitel 9	Perspektiver på samarbejde
89	Kapitel 10	Omkring følgeforskningen og produktionen af bogen

Om forfatterne



Holger Højlund er lektor på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School. Han har i en årrække forsket i nye samarbejdsformer i grænsefladen mellem offentlig, frivillig og privat organisering. Han har udgivet flere artikler om partnerskaber og samarbejdsorganisering, redigeret bøger om reformer i velfærd samt skrevet en afhandling om ”Markedets politiske fornuft”.



Charlotte Biil er Ph.d.-studerende ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, uddannet jurist og har været generalsekretær for paraplyorganisationen MDI, næstformand i Selveje Danmark samt ledende konsulent i Dansk Erhverv i forhold til frivillige organisationer såvel som dansk og international erhvervs politik. Hun har deltaget i mange politiske debatter både i pressen, på konferencer og i udvalg og har også været med til at udgive en række politiske kampagneskrifter inden for området.

Forord

Denne bog handler om selveje på daginstitutionsområdet, men bogens overordnede budskab er, at partnerskaber er en velegnet ramme for strategisk læring og kompetenceudvikling på mange velfærdsområder. Bogen skal læses som en invitation til at gentænke samspillet mellem en offentlig og frivillig, samt selvejende sektor. Vi diskuterer offentlig-privat innovation i et bredt socialt perspektiv med viden hentet fra et større forskningsprojekt om netværksorganisering. I projektet blev der eksperimenteret med samarbejde som en strategi- og ledelsesmodel i samspillet mellem kommune og selveje. Bogen her præsenterer praktiske eksempler og teoretiske, kondenserede pointer fra projektet.

Hvorfor er der behov for at eksperimentere med samarbejde? Findes der ikke rigeligt med eksperimenterende reformer i en dansk velfærds kontekst? Måske nok – og så alligevel ikke. Vi siger ikke, at der kun er én rigtig måde at begribe samarbejde på. Heller ikke at vi med denne inspirationsbog er kommet med det eneste rigtige svar på, hvordan der skal arbejdes med strategi og ledelse i forbindelse med velfærdsreformer. Vi ønsker imidlertid med bogen at understrege vigtigheden af at koble et strategisk perspektiv til nye former for netværksorganisering.

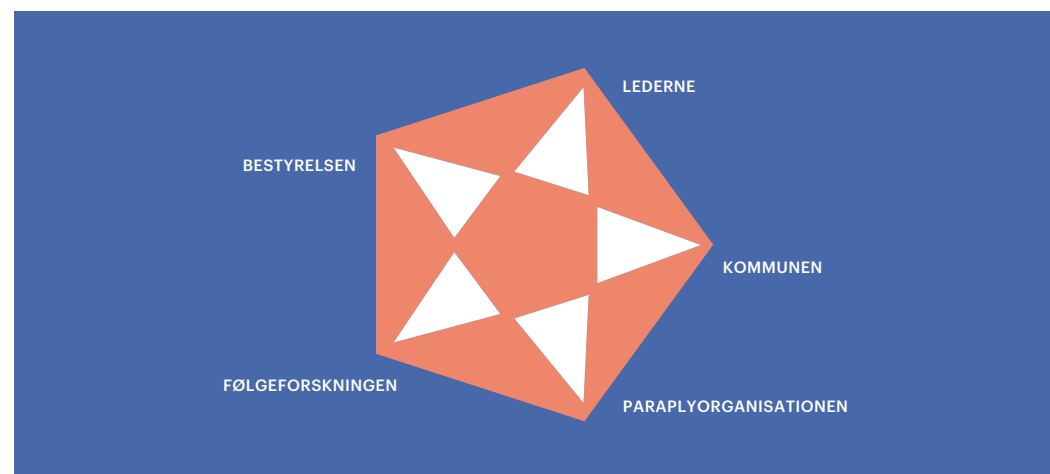
Området for daginstitutioner, skole og fritid, kan udvikle sig gennem partnerskabsprojekter, der kombinerer professionalisering af lederne med opbygning af netværksstrukturer og udvikling af nye styringsværktøjer. Aftalebaserede redskaber og dialogværktøjer kan supplere og i nogle tilfælde helt erstatte standarddriftsoverenskomst, udlicitering og udbud.

Det har gennem nogle år været moderne i den offentlige sektor at tale om værdibaseret ledelse, hvor debatten om skole-reformen har budt på en pointe, vi gerne vil have frem i denne inspirationsbog, nemlig at vellykkede velfærdsreformer forudsætter, at velfærdsinstitutionerne indgår i samarbejde med lokalsamfundet. På daginstitutions- og skoleområdet har spørgsmålet om børnenes hverdag altid været et anliggende for både kommunen, daginstitutionen, familien og lokalområdet. Det nye i dag er, at der mere end



nogensinde bliver tænkt i strukturer, aftaleformer og strategier, som kan understøtte et lokalt forankret samarbejde.

Hvordan omsætte samarbejde i bæredygtige løsninger? Hvordan bringe ressourcer sammen? Hvorfor overhovedet lære af hinandens forskellighed? Formålet med denne bog er at inspirere med erfaringer fra et projekt, hvor der har været arbejdet systematisk med samarbejde som en strategisk variabel ved siden af andre.



Et velfærdspartnerskab er svar på udfordringer i komplekse og foranderlige omgivelser.

Ofte vil det være en udfordring at skabe tilstrækkelig energi til, at en strategi flytter noget. En sådan kunst kræver et helt særligt samspil mellem aktørerne. Et velfærdspartnerskab demonstrerer denne kunst og kan være et svar på udfordringer i komplekse omgivelser. Selvom omgivelsernes krav hele tiden ændrer sig, fungerer partnerskabets fælles værdier som pejlemærker. Værdierne udvikles undervejs og binder parterne sammen. Et velfærdspartnerskab gør det muligt at forpligte sig over for et fremtidigt scenarie, hvor partnerskabets værdier kommer til at sætte retning for strategien og indholdet i den velfærdsydelse, der leveres.

Afsæt i et forskningsbaseret projekt

Afsættet for denne bog er et projekt, hvor tre kommuner, en paraplyorganisation for selveje og ca. 100 daginstitutioner har eksperimenteret med netværksledelse og partnerskab. Bogen beskriver

dette forsøg. Fortællingen strækker sig fra de første politiske processer med at formulere et grundlag for projektet, over implementering af en række aktiviteter såsom lederuddannelser og modeludvikling frem til en afsluttende erfaringsopsamling. Hvilke forandringsprocesser har de deltagende organisationer gennemløbet? Hvordan har projektet virket fremmende for et samarbejde mellem de deltagende kommuner, de selvejende daginstitutioner og deres bestyrelser samt paraplyorganisationer?

Et partnerskab er et levende teaterstykke, hvor mange deltagere er med til



at skrive og udføre stykket. Det gælder både instruktør, scenemester, skuespillere og deltagende tilskuere. Parterne spiller selv musikken, der driver stykket fremad. Derfor er partnerskabets styring kendetegnet ved at være udforskende. Styringen vokser så at sige ud af de erfaringer, parterne gør sig sammen.

Bogen er baseret på erfaringer og lægger op til at arbejde eksperimenterende. Praktikere og politikere, der ønsker at arbejde systematisk med både de formelle og uformelle strukturer omkring netværksopbygning, kan hente inspiration i det gennemførte projekt.

Tænk hvis det er muligt gennem velfærdspartnerskaber at trylle mange aktørers ressourcer om til et samlet bidrag. Et bidrag til en fælles udvikling og et konstruktivt samarbejde mellem lokale parter, hvor kommune, skole, daginstitution og civilsamfund målrettet arbejder på at udvikle den bedste ramme for børns hverdag i stedet for at diskutere ansvar.

Velfærdspartnerskaber kan gøre vores velfærdsinstitutioner mere robuste, fordi partnerskaber gør det muligt at etablere samarbejde på tværs af traditionelle skel – eksempelvis med aktører i lokalsamfundet, når de værdimæssige rammer skal sættes omkring vores børns trivsel, dannelse og læring. I nogle år har tillid været på den politiske dagsorden. Hvornår bevæger tillid sig fra at være snak i skåltaler til at være et princip for organisering og levet liv? Et partnerskab gør det muligt at stille skarpt på, hvordan man som kommune, daginstitution, ansatte, ledere, forældre og civilsamfund erobrer en tillidsdagsorden i samspil med hinanden.

Det gennemførte projekt har været fyldt af konkrete øvelser og praktiske erfaringer ud fra devisen: "show, do not tell". Projektet har krævet en relativt stram strategisk styring. Det har forfatterne helt personligt gjort erfaring med, for Charlotte Biils vedkommende gennem at være generalsekretær i Menighedernes Daginstitutioner (MDI) indtil 2015 – MDI har været projektejer gennem hele perioden – og for Holger Højlunds vedkommende gennem at være leder af følgeforskningen. Udover selv at gøre sig erfaringer har forfatterne haft indgående adgang til de erfaringer, de andre parter har gjort sig. At skulle lære – og at skulle lære af denne læring – har vist sig krævende og berigende. Det samme vil det være for enhver praktiker og politiker, der kaster sig ud i at eksperimentere med partnerskabsorganisering.

Vi vil gerne takke alle for et godt samarbejde. Deltagende forskere har været lektor Camilla Sløk, forskningsassistent og til tider assisterende forskningsleder Mathilde Hjerrild Carlsen, forskningsassistent Jesper Christensen, forskningsassistent Louise Sylvest Vestergaard og bogens forfattere. Desuden har kommunikationskonsulent Anna Christine Christensen bidraget med ideer til layout og korrektur. Tak til Faurschou Foundation og den kinesiske kunstner Ai Weiwei for, at vi må bruge skulpturen "Grapes" til at illustrere partnerskabets grundide. Fra MDI vil vi særligt nævne pædagogisk konsulent Ulla Engholm og projektleder Kirsten Birk Olesen, der har gjort en stor indsats for at definere forsøgets aktiviteter sammen med os med lektor Peter Rod fra

Tillid kan være et princip for organisering.



professionshøjskolen UCC. Fra MDI's bestyrelse og forretningsudvalg har Ida Balling bidraget med gode råd. Et advisory board bestående af repræsentanter fra kommunerne, det selvejende miljø og forskningsverdenen har støttet processen og givet værdifuld sparring gennem de fire år. Her vil vi særligt fremhæve Socialministeriet, Socialstyrelsen, Danmarks Evalueringsinstitut, BUPL, Selveje Danmark og Dansk Erhverv. De største bidragsydere er dog de daginstitutionsledere, medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer, der har deltaget, samt medarbejdere og involverede embedsmænd og -kvinder i de tre kommuner København, Svendborg og Århus.

God læselyst!

Holger Højlund og Charlotte Biil

Maj 2015, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS, Frederiksberg

Politiske anbefalinger og gode råd

Hvilken baggrund var der i 2011 for at påbegynde et partnerskabsprojekt mellem tre kommuner, 100 selvejende daginstitutioner og deres paraplyorganisation, MDI (en landsdækkende non-profit værdibaseret paraplyorganisation for i alt 130 selvejende og private daginstitutioner i Danmark)? Hvad ønskede partnerne med projektet? Hvilke positive forandringer afstedkom projektet for de involverede institutioner? I dette kapitel sammenfattes erfaringerne som politiske anbefalinger og gode råd til den netværksopbygning, som partnerskabet skal bidrage til i samspil med kommuner, frivillige organisationer og lokalsamfund, så velfærdsydelsen i højere grad udvikles med inddragelse af de nære aktører.

Projektet har vist, at netværk åbner et rum for ledere til at udvikle fleksible strategier med hinanden. Man kan lidt filosofisk sige, at netværksorganisering understøtter en ledelse, der vil være på vej. Netværk gør det muligt at realisere et potentiale, men indebærer også styringsudfordringer. Netværksbaseret samarbejde er en kunst, der skal læres af alle parter og derfor kræver både kompetencer, politisk vilje og engagement hos de deltagende aktører.

Et partnerskab forudsætter en vilje hos de involverede til at samarbejde med hinanden og lære af det. Det betyder, at et partnerskab er både stærkt og sårbart. Det lyder næsten eksistentielt, men et partnerskabe kræver faktisk, at deltagerne gør plads til at modtage det uforventede inden for veldefinerede rammer. Til gengæld kan et partnerskab være en måde at håndtere, at mange mennesker, både ældre, forældre og børn, i vores tid oplever at have meget begrænset indflydelse på samfundets velfærdsydelser. En barndom er kort. En alderdom er lang. Forældre til børn i Danmark har typisk begge udearbejde og allermest travlt i denne livsperiode. De må acceptere, at en meget stor del af deres børns dannelse, trivsel og fremtidige værdier skabes i daginstitutioner og skoler. Derfor er det ikke ligegyldigt, hvordan værdierne formes i disse institutioner. Et partnerskab tilbyder en model for at erobre og tage en bevidst styring på værdier i et samarbejde mellem velfærdsinstitutioner, kommuner og civilsamfund.

I dag sættes de ydre rammer for at drive selvejende daginstitution i Danmark af en daginstitutionslovgivning, af regler om administrationsbidrag, af standarddriftsoverenskomster og af en dansk frivillighedspolitik, mens ledere, medarbejdere og forældre sætter de nære rammer for selveje. Lovgivningens rammer for selveje er

fra mange sider blevet kritiseret for at være problematisk og har ført til lukning af meget selveje. En partnerskabsapproach peger i retning af alternative veje, hvor drift, udvikling og mobilisering af civilsamfundet spiller sammen og bidrager til udvikling af kommunens daginstitutions- og frivillighedspolitik.

Der er behov for at indsamle erfaringer fra nye projekter og bearbejde disse erfaringer. Skal en samarbejdsbaseret tilgang vinde indpas, må den understøttes af et løbende udviklingsarbejde. I det følgende præsenteres anbefalinger og råd, der er centrale for at forløse potentialet, når samarbejdet organiseres via partnerskaber.

1. Etablering af et landsdækkende strategiværksted

Der sker lige nu en omfattende ommøblering af velfærdsstatens virkelighed, hvor løbende reformer ændrer betingelserne for samarbejde internt i velfærdsinstitutionerne og med aktører fra omgivelserne. Det kræver et veldokumenteret og solidt input i form af modeludvikling for nye samarbejdsformer. Etablering af en national platform og et strategiværksted for udveksling af viden om samarbejde og velfærdspartnerskaber vil bidrage til at understøtte en egentlig forandringsdagsorden.

Med en bred koalition af deltagere fra feltet vil et landsdækkende strategiværksted bygge bro mellem forskningsbaseret viden om netværk og de mere praktiske erfaringer, som lederne bringer med ind på en uddannelse i netværksledelse. Et systematisk arbejde med eksperimenter som læringsform vil bidrage til det, der i forandringslitteraturen kaldes social innovation. Ansvar for planlægning og fysisk forankring af aktiviteter kan placeres i strategiværkstedet, mens et fælles ansvar for indhold og formidling vil ligge i et tværgående partnerskab mellem de deltagende interessenter. Når aktører fra forskellige sektorer på denne måde sætter sig en målsætning om sammen at udvikle nye løsninger på sociale og samfundsmæssige udfordringer, er der tale om social innovation.

2. Kompetenceudvikling for institutionslederne

Voksende kompleksitet og flere ledelsesopgaver møder både kommunale og selvejende ledere. Som netværksagenter forventes lederne at kunne stå uden for såvel som inden for egne organisationer og være kreative og nytænkende i forhold til både drift og nødvendige forandringer.

Partnerskabsorganisering tilbyder ledere en adgang til at spejle og udvikle deres ledelsesmæssige og strategiske formåen. Det er lederne, der driver et partnerskab strategisk fremad i et tæt samspil med kommune, forældre og civilsamfund. I selvejende såvel som kommunale velfærdsinstitutioner er lederne brobyggere. Det er lederne, der sammen med medarbejderne sikrer en lokal forankring. En forudsætning er imidlertid, at partnerskabsorganiseringen sættes stramt fra starten med krav til lederne om at indgå i forpligtende netværk, med krav til indhold i uddannelserne og med

I et strategiværksted sætter aktører fra forskellige sektorer sig i spidsen for social innovation i velfærd.





En langsigtet strategi vokser ud af tværgående samspil og udvikler sig løbende.

løbende træning og sparring med fokus på en lærende og samarbejdende tilgang. Lederen i den selvejende velfærdsinstitution er central, når der skal sættes dansetrin, og lederen kan ikke sætte dansen alene. Daginstitutionslederen kan ikke "træde tilbage" og slippe værdierne løs, for hverken samarbejdsånd eller engagement er på forhånd eksisterende størrelser. Det er derimod i samspillet mellem ledere, ansatte, børn, forældre, frivillige og andre involverede parter, at engagement, passion og fantasi bliver mulig, begrænses og tager form. Det er hos den kompetente leder, at partnerskabet står sin prøve. Det er her, det bliver til strategi.

Et velfærdspartnerskab er en langsigtet investering. En løbende kompetenceudvikling er kernen. Er lederne nøglepersoner, er det deres strategiske udsyn, som skal passes og plejes. Et partnerskab er ikke et produkt eller en model, der er udviklet en gang for alle. Det er tværtimod no-

get, der aldrig bliver færdigt, og som konstant fornyer sig. Det kræver, at alle er parate til at bidrage med personligt engagement og løbende udvikling. Derfor skal der bygges stærke netværk op omkring de deltagende parter. Opbakning fra fagbevægelse, paraplyorganisationer, kommuner, uddannelsesinstitutioner og interesseorganisationer er afgørende for, om et partnerskab bliver en succes.

3. Involvering af bestyrelserne

En vigtig spiller i de selvejende institutioners dagligdag er bestyrelsen. Fordi kommunerne har lagt mere afstand til de selvejende daginstitutioner, er der en forventning om, at den enkelte bestyrelse tager et større ledelsesmæssigt og strategisk ansvar. Det er bestyrelsen, der er den formelle arbejdsgiver i institutionen, og hvis et forpligtende velfærdspartnerskab skal blomstre, er det nødvendigt at få bestyrelsen med på tankegangen.

Der er en fundamental udfordring knyttet til at udvikle civilt engagement gennem bestyrelsesarbejde. Hvor meget kan en daginstitutionsleder forvente af sine engagerede forældre? Hvor stabile samarbejdsparter er de? Magter de opgaven, og er det realistisk og rimeligt at kræve frivillige bestyrelser, der samtidig er professionaliserede? Hvad kan en kommunal forvaltning forvente fra frivillige bestyrelsesmedlemmer? Spørgsmålet er, om vi med den hidtidige definition på bestyrelses opgaver i de selvejende daginstitutioner har grebet udfordringen rigtigt an? Civilsamfundet skal bydes med i dansen, men hvad er det, de bydes op til?

I et partnerskab lægges der op til flere aktørers samspil, hvor bestyrelsesformanden og institutionslederen har en central placering i at sikre en bred palette af kompetencer. Hvis et tværgående samspil for alvor skal mobiliseres, starter det med, at den enkelte institution lægger en strategi for bestyrelsens involvering. Det er urealistisk, at enkeltmedlemmer i en selvejende institutions bestyrelse skal besidde en kompleks profil af mange kompetencer. Nok er disse bestyrelser arbejdsgivere for institutionerne og bindeled til kommunerne, men det er vigtigt at være realistisk i forhold til

Hvad kan man forlange af frivillige i bestyrelser?

deres involvering. Bestyrelserne rummer et potentiale, men ikke udtømmelige ressourcer.

Med et velfærdspartnerskab formes en mulig strategisk platform for at trække mange kompetencer ind i den enkelte institution ved at aktivere flere typer netværk. Det er ledelsens ansvar at sikre dette som et strategisk mellemværende mellem flere aktører. Her indgår daginstitutionsledere, forvaltninger og andre aktører i tæt samspil med bestyrelsesmedlemmer og forældre. Som del af et netværksarbejd er det derfor vigtigt at få afklaret de formelle autoritetsforhold mellem bestyrelsen, institutionslederen og fagforvaltningen, og der ligger et centralt kompetenceudviklingsarbejde i form af uddannelse og løbende opkvalificering af bestyrelsesmedlemmerne for at geare dem til at håndtere deres opgave. Der må stilles krav til både lederen, det selvejende netværk, kommunen og paraplyorganisationen om at understøtte dette.

4. De selvejende paraplyorganisationer – ansvar for mere end blot drift

For at sikre en strategisk rækkevidde er det vigtigt, at paraplyorganisationerne involverer sig. De spiller en central rolle i arbejdet med at mobilisere og sikre et løbende engagement hos ledere, ansatte, bestyrelser og frivillige i forhold til rammerne for et partnerskabsarbejde. Hvilke aktiviteter er væsentlige at få med? Hvordan formes et realistisk forhold mellem udvikling og drift? En paraplyorganisation spiller en vigtig rolle som "connector" eller bindeled mellem mange aktører. Det er paraplyen, der klæder medlemsinstitutionerne på til netværkssamarbejdet. Paraplyen bidrager så at sige til at skabe rodnet på flere niveauer. Det er en forudsætning for et levende partnerskab, at paraplyen er i stand til at organisere partnerskabet og løbende skabe indhold og retning gennem uddannelsesaktiviteter i samspil med en eller flere kommunale samarbejdsparter, en fagbevægelse, videnskabelige institutioner og andre relevante interessenter. Paraplyen må forstå at understøtte sådanne refleksive og fleksible samarbejdsformer for at kunne tage højde for reformpolitik og udviklingsbehov via partnerskabet. Hvis paraplyen selv er parat til løbende læring herom, kan den bidrage til både at skabe en praksis og at sætte en politisk kontekst.

Et partnerskab skabes således af de centrale interessenter og formes af processer, der skaber et rum for forandring, såvel som processer, der stabiliserer. Et grundlag for nærhed er, at de deltagende parter kan lytte til hinandens synspunkter med engagement. Det er afgørende at finde et potentiale i hinandens forskellighed og dermed lægge et fundament af tillid for samarbejdets udfoldelse.

Paraplyen gør sig relevant som samarbejdspart, når den:

- Formulerer og understøtter samarbejdsprojekter lokalt mellem parterne
- Fungerer som "oversætter" fra et institutionsniveau til et policy-niveau



Samarbejdet om en fælles sag og et oprigtigt ønske om at forstå hinanden skaber engagement.

- Sætter løbende indhold og retning på uddannelsestiltag for ledere og bestyrelser
- Understøtter de selvejende daginstitutioners arbejde med at udvikle kvalitativt anderledes tilbud end de kommunale kollegaer
- Har styr på sit eget værdiarbejde, ikke kun som ord i en årsberetning, men som levet liv indad i organisationen og som selvrefleksion, der kan danne afsæt for udviklingen af en værdihorisont i de tilknyttede selvejende daginstitutioner.

Et velfærdspartnerskab skaber grundlag for engagerede medlemsinstitutioner, men forudsætter kompetencer til komplekst procesarbejde hos de tilknyttede selvejende daginstitutioner og interessenter, samt et aktivt værdiarbejde indadtil i paraplyen. Med den nuværende lovgivning er det attraktivt for en paraplyorganisation at fokusere på løn og regnskab, men et snævert fokus herpå gør det vanskeligt at være attraktiv i forhold til et partnerskab med kommuner, der skal sikre et mangfoldigt dagtilbud med en fremtid, der synes at byde på endnu højere krav om differentiering.

5. Kommunerne – flere veje at gå

I dag er mangfoldighed en selvstændig værdi i kommunerne. De selvejende institutioner har kun eksistensberettigelse, hvis de kan adskille sig fra deres kommunale kollegaer på parametre som værdier, processer og det faglige indhold. Udfordringen er, at rummet for forskellighed er mindsket gennem de seneste år, fordi kommunernes krav til kvalitet og ydelse er mere snævert defineret end tidligere. Flere kommuner arbejder i dag på frivillighedspolitikker, og det er i denne sammenhæng vigtigt også at medtænke frihedsgrader til selveje. Ligesom det er vigtigt, at selveje tager ansvar for at drive den pædagogiske kerneydelse frem i et samarbejde med kommunen.

Den hidtidige måde at styre de selvejende daginstitutioner på via driftsoverenskomster er kommet under pres. Med afsæt i en partnerskabsapproach er det muligt for de kommunale og selvejende parter at lægge strategi for en udvikling baseret på mangfoldighed. Partnerskabsorganisering er en samarbejdsform, der gør det muligt at søge nye veje i samspillet mellem selvejende institutioner og andre aktører – der er flere veje at gå.

Et velfærdspartnerskab kan transformere et samarbejde fra alene at omhandle drift, til også at omfatte udvikling af ydelsen, aktivt medborgerskab og kommunens institutions- og frivillighedspolitik. Derfor er et partnerskab ikke alene et skridt mod en ny styrings- og kontrakt-

tilgang mellem kommuner og selvejende daginstitutioner, men har i lige så høj grad et potentiale for at blive model til at udvikle nye frivillighedspolitikker bredere set.

Et velfærdspartnerskab bidrager til nye lærings- og udviklingsprocesser i kommunen. Som samarbejdsmodel forudsætter det tilstrækkeligt fleksible strukturer til, at de deltagende parter kan eksperimentere med egne individuelle strategier inden for rammerne af det fælles arbejde. Fordi et partnerskab afstedkommer strategisk læring i de deltagende organisationer, kan det også føre til strategiske forandringer i disse.



Partnerskabsorganisering åbner for en anden vej end driftsoverenskomster.

Den enkelte kommune vil selv skulle finde den rigtige vej at gå. Medejerskab af en partnerskabsdagsorden involverer for kommunen aktiviteter som:

- Udvikling af lederuddannelser
- Udarbejdelse af politik for frivillighed og selveje
- Reformpolitik i forhold til kontrakt- og aftaleformer
- Afsøgning af udviklingsbehov i feltet

Det kræver både tillidsbaseret ledelse og en samarbejdende tilgang fra kommunens side ikke at gøre sig selv til den drivende kraft i et projekt, men at overlade styringen til en selvejende part. Det kræver værdiarbejde indad i kommunen. Samtidig må et partnerskab formuleres på et tydeligt strategisk fundament. Her er kommunens løbende opbakning og engagement nødvendig. Åbenhed over for selveje kombineret med basale krav fra kommunernes side er afgørende for, at eksperimenter med netværk og værdier kan finde sted. Nogle initiativer vil være rettet mod institutionslederniveauet, mens andre vil rette sig mod bestyrelserne, og endnu en række initiativer vil angå et policy-niveau. Der er tale om en ny styringsdagsorden, som udfordrer de gængse styringsmodeller og kræver, at de traditionelle driftsoverenskomster suppleres med nye og mere værdibaserede aftaleformer. Velfærdspartnerskaber åbner for vigtige værdidiskussioner i kommunen, og rækkevidden af disse afhænger af, hvorvidt kommunen sætter temaet om partnerskaber ind i en bredere kontekst af sin frivillighedspolitik.

6. Dagtilbudslovgivning og dansk frivillighedspolitik

Økonomisk, ledelsesmæssig og pædagogisk bæredygtighed har sammen med lokal forankring været nøgleord i det gennemførte partnerskabsprojekt. Projektet har vist, at når kommunale og selvejende daginstitutioner spiller sammen om udvikling, kan partnerskabsorganisering være ramme for at revitalisere samspillet omkring den enkelte daginstitution. Samtidig rører en partnerskabs-approach mere grundlæggende ved forholdet mellem dagtilbudslovgivning, den danske frivillighedspolitik og velfærdspartnerskaber. Hvordan tænkes den selvejende dag- og velfærdsinstitution som leverandør i fremtidens velfærdssamfund?

Dansk frivillighedspolitik har i årtier placeret de selvejende daginstitutioner i en gråzone mellem at være offentlig og frivillig organisation. En fasttømret sektorforståelse har ført til uklarhed om, hvorvidt den selvejende velfærdsorganisation anses som relevant i forhold til at involvere et civilsamfund i velfærdsproduktionen. Uklarheden har blandt andet vist sig ved, at de selvejende velfærdsorganisationer og deres interesseorganisationer hverken er repræsenteret i Frivillighedsrådet eller havde nogen videre rolle i udarbejdelsen af Frivillighedschartret fra juli 2013. Det er på tide at genoverveje selveje som del af civilsamfundet.

Det gennemførte projekt har tydeliggjort, at ansvar er et strategisk mellemværende. Det er i den enkelte daginstitution et strategisk mellemværende mellem flere aktører. Her indgår daginstitutionsledere, medarbejdere, forvaltninger og paraplyorganisationer i tæt samspil med bestyrelsesmedlemmer og forældre. Både formelle og uformelle samspil virker formende for de involverede personers engagement, kompetencer og professionalisme. Dagtilbudslovgivningen giver i dag paraplyorganisationer ret til et administrationsbidrag til at lave

En kombination af stor åbenhed og basale krav fra kommunens side er afgørende for, at konstruktive eksperimenter med netværk og værdier kan finde sted.

Lovgivningen må ændres, så selveje kan udfolde sit potentiale som aktiv medspiller i velfærdssamfundet.

løn, regnskab, budget og personalejura for de selvejende daginstitutioner. I en partnerskabsoptik er ansvar imidlertid formet af flere komponenter end jura og økonomi. Skal paraplyorganisationer gøres relevante i forhold til at understøtte partnerskaber og de selvejende daginstitutioners værdiarbejde, må der lovgivningsmæssigt tænkes i anderledes incitamentsstrukturer. Organisatorisk må der tænkes i bredere, bæredygtige paraplyindretninger.

Ved selveje ligger det formelle arbejdsgiveransvar hos bestyrelserne. Bestyrelsernes rolle i de selvejende dag- og velfærdsinstitutioner er med den eksisterende lovgivning knyttet snævert til de fysiske bestyrelsesmedlemmers kompetencer og professionalisme. Der lægges op til en skarp arbejdsdeling i forhold til lederen, som på vegne af bestyrelsen har mandat til at udføre sin ledelsesopgave. Lederens identitet er formet af hendes karisma og hendes relationelle kompetencer samt formelle position. Det er lederen, der sammen med sine medarbejdere sikrer, at der bliver skabt forbindelse og sammenhæng omkring institutionen og i sidste ende det enkelte barn.

Med selvejeformen følger store muligheder for at udvikle daginstitutionsydelsen, men også et stort ansvar. Dette ansvar kræver mange forskellige kompetencer, men først og fremmest mod til at se i øjnene, at disse kompetencer ikke findes hos det enkelte bestyrelsesmedlem og heller ikke alene skal kunne varetages af lederen. Det er muligt at eksperimentere med partnerskabsorganisering inden for rammerne af den nuværende lovgivning, som det nærværende partnerskabsprojekt vidner om. Der vil både opstå muligheder og være indlejret spændinger og bremseklodser på en og samme tid. Partnerskabet lægger op til en anden tænkning og samarbejdsrelation mellem bestyrelse, leder og fagforvaltning end den eksisterende lovgivning. En ommøblering af, hvordan både lederrolle og bestyrelsesansvar forstås, har et potentiale at indløse gennem velfærdspartnerskabet som tidssvarende strategi- og ledelsesmodel. Selvejende daginstitutioner og de bagvedstående interesseorganisationer skal for at understøtte dette have bedre mulighed for at udfolde deres potentiale som aktive medspillere i velfærdssamfundet. Paraplyorganisationerne skal geares til at tage et større strategisk ansvar i forhold til deres medlemsorganisationer. Det stiller krav til ændringer i både daginstitutionslvgivning og dansk frivillighedspolitik.

Viden om partnerskaber

I dette kapitel præsenteres viden fra fagkunds-kaben. Hvilke værdier bringes i spil i et arbejde med partnerskabsorganisering? Hvilken betydning har værdier for kvaliteten i en velfærdsydelse? Hvilke tanker lå der i den forbindelse bag det gennemførte partnerskabsprojekt?

Kigger man på projektet, skal det ikke være nogen hemmelighed, at teorier og forskningsbaseret viden har spillet en rolle, både tidligt, hvor en projektbeskrivelse og aktivitetsplan blev udformet, og undervejs, hvor en række aktiviteter blev sat i søen, samt nu, hvor de endelige erfaringer høstes. I hele projektperioden har der været et tæt samarbejde mellem undervisning, forskning og praksis. Det har muliggjort gennemsigtighed om, hvad der skaber og former værdier i det danske daginstitutionsmiljø. Samtidig får det os til at stille spørgsmålet, om det ikke er på tide at tænke i nye konstellationer? Det ville ligge godt i tråd med partnerskabslitteraturens fokus på innovation gennem tæt samarbejde mellem aktører fra flere sektorer.

Social innovation er, når aktører fra forskellige sektorer sætter sig sammen med en målsætning om sammen at udvikle nye løsninger på sociale, samfundsmæssige udfordringer. (Mulgan et al., 2007)

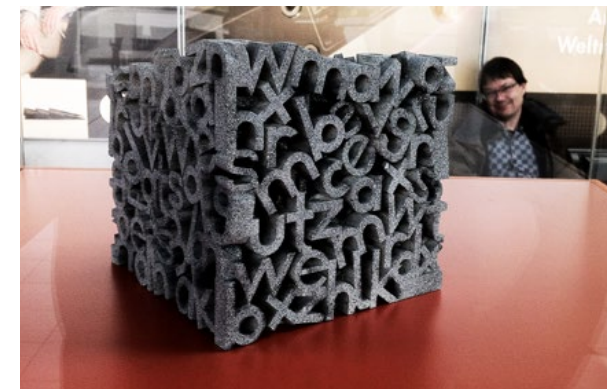


Social nytænkning kan opstå, når forskellige parter sætter sig sammen med udvikling for øje, og det var der behov for, da nærværende partnerskabsprojekt blev til med en finanslovsbevilling i 2010. Et ydre politisk og økonomisk pres på selveje dannede baggrund for projektet med fokus på nytænkning. I takt med at de kommunale institutioner var blevet moderniseret, var der opstået en afstand mellem de kommunale og selvejende daginstitutioner. De ydre rammer for partnerskabsprojektet var, at selveje skulle moderniseres. Dermed var grunden lagt for, at undervisning og forskning skulle møde praksis.

At skabe et frugtbart, eksperimenterende rum

En gængs tilgang til social innovation tager udgangspunkt i kontraktlitteraturen om offentlig-privat samarbejde (OPS). En anden tradition har dannet grundlag for det gennemførte partnerskabsprojekt. Denne tradition går mere sociologisk til værks og gør det muligt at kigge på andre ansvarsforhold end bare de kontraktuelle og juridiske. Med et sådant bredere afsæt åbnes for en systemteoretisk og netværksorienteret tilgang til partnerskaber. I denne tilgang er det afgørende, at partnerne eksperimenterer med nytænkning af strukturerne for samarbejde. Værdien ligger i det nyskabende, som opstår via aktørernes samskabelse, samproduktion og samarbejde.

I Partnerskaber etableres og fordeles ansvar med det formål at opnå noget sammen, som man ikke ville have opnået hver for sig. Der er mere på spil end blot en udveksling af ydelser. Der er tale om, at $2+2=5$, når partnerne holder fokus på det skabende element.



Partnerskabers værdi ligger i det nyskabende, som kun kan opstå i et samarbejde mellem forskellige interesser.

Definition: Et partnerskab er en tillidsbaseret aftale af en vis varighed mellem to eller flere organisationer, som gør sig indbyrdes afhængige af hinanden i løsningen af en given velfærdsopgave for en gruppe borgere. (Højlund, 2015)

Ved kontrakter sætter en udveksling af ydelser betingelser for samspillet. Den indgåede relation lukker og slukker, når udvekslingen er afsluttet. Anderledes er det med relationer baseret på partnerskaber. Sådanne relationer er defineret af en indbygget længsel efter civilsamfundet. En læringsdimension er central. Og sådanne relationer er ikke betinget af en ydelsesportefølje, en udvekslingsdato eller et sluttidspunkt. Parterne lærer hinanden at kende, og dette danner afsæt for løbende at trække nye områder ind i samarbejdet.

Et velfærdspartnerskab er en kontrakt med en indbygget længsel efter at være et samarbejdende lokalsamfund (Andersen, 2006)

I teorier om *samarbejde* som ramme for *læring* lægges der vægt på processtyring og værdier. Det handler om menneskers og systemers samspil på tværs. Partnerskaber åbner for, at de deltagende institutioner på den gode måde bliver afhængige af hinandens strukturer. Det betyder dog ikke, at institutionernes samlede eksistens står og falder med samarbejdet. Relationerne er lagt i en selvstændiggjort struktur via partnerskabet, og er dermed bragt på afstand af institutionernes individuelle processer. Relationerne er ikke desto mindre af afgørende betydning for institutionernes liv, fordi de gør det muligt for institutionerne at orientere sig efter hinanden.

En fordel ved velfærdspartnerskaber er, at deltagerne kan lade partnerskabet pege i mange retninger. Når eksempelvis en offentlig part og en frivillig organisation vælger at lægge opgaver i et fælles samarbejdsprojekt, gør de det, fordi begge parter har behov for at få disse bragt på afstand af andre opgaver. Samtidig skaber et samarbejdsprojekt mulighed for at udvikle ideer i et tværgående forum, hvor personer, der ellers ikke ville møde hinanden, er bragt sammen.

Social innovation behøver afgrænsede, eksperimenterende rum ved siden af den daglige drift, hvor udviklingsopgaverne er lagt på afstand af hverdagens driftsorientering. Hver deltager i et samarbejde har nok sine egne målbeskrivelser og succeskriterier, men er samtidig bundet til de fælles målsætninger i projektet. I forhold til samarbejde betyder det, at projektet får et dobbelt referencepunkt for hver deltager. Der dannes sig en selvstændig meningshorisont omkring opgaverne baseret på kombinationen af deltagernes forskellige orientering. Samtidig vil aktiviteterne være forankret i de organisationer, der omkranser samarbejdet. Grundtanken er, at velfærdspartnerskaber formes gennem en slags lagdeling, hvor afgrænsede beslutningskontekster bringes i berøring.

Figuren "Grapes" af den kinesiske kunstner Ai Weiwei kan bruges til at illustrere et partnerskab. I skulpturen har Ai Weiwei sat taburetter sammen, så de former et mærkeligt dyr. Ai Weiwei skaber af noget så almindeligt som taburetter en helhed, hvor kun fantasien sætter grænsen. Ai Weiwei dekonstruerer taburetternes klassiske funktion samtidig med, at taburetterne måske alligevel beholder lidt af deres oprindelige funktion, da de jo stadigvæk kan sidde på, hvis beskueren tør involvere sig med værket. Lidt på samme måde er det med velfærdspartnerskaber. Partnerskaber består af velafprøvede organisationer, der ligesom taburetterne har et klassisk udseende og en tydelig funktion. Disse organisationer får, når de går sammen i et partnerskab, et helt andet udtryk og en ny samlet identitet. I kunstværket vender Ai Weiwei op og ned på høj og lav og omvender den simple taburets funktion til en forfinet konstruktion og et kunstværk. Det

samme er muligt med et partnerskab. Hver organisation er både velkendt og sikker i sin egen form. Men tilsammen former alle organisationerne også noget nyt og helt anderledes, hvor partnerskabet måske endda bliver en ny værens-form i sig selv.

Velfærdspartnerskaber er bundet sammen i netværksstrukturer og er derfor afhængige dels af fælles strategier i partnerskabet, dels af individuelle strategier hos hver enkelt deltager. Et velfærdspartnerskab giver de deltagende organisationer mulighed for at agere som en samlet krop (netværket som sådan) og som individuelle organisationer hver for sig. Man kan også tale om en slags dobbelte strukturer, hvori dobbeltorienterede beslutninger er mulige, dvs. beslutninger, der både tilskrives de enkelte organisationer hver især og netværket som helhed. I velfærdspartnerskaber er der en fælles orientering, som samtidig kobles med den enkelte organisations individuelle orientering.



Ai Weiwei
Grapes, 2014
32 antikke stole fra Qing-dynastiet
(1644-1911)
213 x 228 x 185 cm
Collection of the artist

Social innovation er baseret på afgrænsede, eksperimenterende rum ved siden af den daglige drift.

Partnerskaber behøver selvstændiggjorte strukturer og rammer, hvor organisatoriske komponenter og strategier af en vis varighed danner ramme for et samspil. Et partnerskab kan være baseret på formelle regler, men vil ofte være stabiliseret af andre strukturer end ved traditionel opgaveløsning. De deltagende parter kommer fra forskellige baggrunde, er det vigtigt med mere fleksible samspilsformer end ved projekter i en enkeltorganisation. Et partnerskab kan basere sig på fælles værdiformuleringer, strategiprogrammer eller formålserklæringer. Det kan være båret af personlige kontakter og særlige ildsjæle, der fungerer som "connectors" og bindeled. Sådanne ildsjæle er centrale i skabelsen af partnerskaber, når forskellige interesser skal mobiliseres, nye netværkslag dannes, og projekters indhold drives frem.

Når de deltagende personer og organisationer indgår i et tværgående partnerskab, vil de bevare deres individuelle karakteristika, samtidig med at de vil udvikle en fælles identitet. I et partnerskab vil aktørernes forskellige forudsætninger præge deres kollektive samspil. Et frugtbart samarbejde rummer forskellighed. Samtidig er der plads til, at den enkelte organisation kan være tydelig i forhold til en individuel identitet. Det handler om tværgående strukturer, hvor de deltagende organisationer opretholder deres individualitet som enkeltorganisationer samtidig med, at de indgår i det fælles samarbejde, hvor de har mulighed for at orientere sig mod hinanden. Velfærdspartnerskabet er en samarbejdsstruktur, der giver en fleksibilitet, hvor de deltagende organisationer kan vælge at trække grænser, når det er hensigtsmæssigt, og lade være, når det ikke giver mening.

Strategi gennem samarbejde

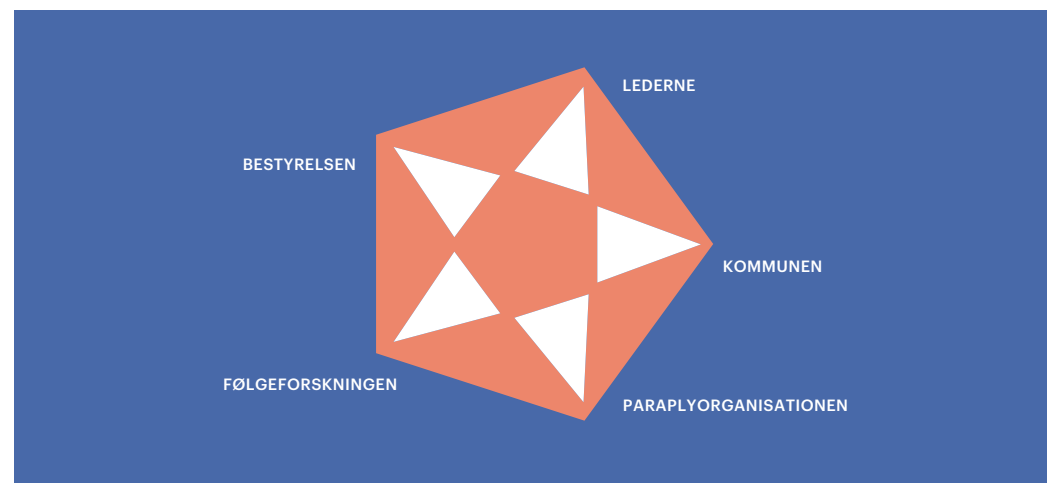
Organisationer indgår i partnerskaber, når de vil opnå noget i fællesskab uden dermed at smelte sammen. En vigtig begrundelse for at deltage er, at det sætter processer i gang, hvor en læring kan følge flere spor og række ud i tid. Ofte vil sådanne læringsprocesser være dybt individuelle for de deltagende organisationer, men samtidig er de berigede af de erfaringer, organisationerne har gjort sig sammen. Derfor er partnerskaber en velegnet ramme for læring.

I partnerskabet, som denne bog diskuterer, havde deltagerne helt fra begyndelsen et ønske om at sætte læringsaktiviteter i gang. Derfor blev der taget tillidsbaserede styringsredskaber i brug, hvor eksempelvis kontrakter blev suppleret med projektafreporteringer, løbende advisory board-møder, konferenceaktiviteter og videnskabelige input.

Ofte er strategier illustreret med en stjerne, der symboliserer de ledelsesværdier, som skal bære strategien igennem. Det billede holder kun delvist ved partnerskabsorganisering. I partnerskaber handler strategisk rammesætning om flere samtidige aktiviteter, som har resonans eller fælles klangbund. Med en systemteoretisk formulering kan man sige, at partnerskaber stabiliseres af mange-doblede strategier, fordi hver af de deltagende parter vil have en individuel forståelse af partnerskabets rækkevidde. De deltagende organisationer eller systemer er på samme tid lukkede for hinanden og gensidigt forbundne. Her forstås strategi ikke som styret af en fast stjerne, men snarere som en stjerne i bevægelse. Denne stjerne vil løbende forandres og farves af samspil mellem de involverede aktører

"Connectors" er centrale i at skabe et partnerskab.

Et frugtbart samarbejde har brug for strukturer, der rummer forskelligheden og danner ramme for samspillet.



i feltet, i dette tilfælde kommuner, selvejende daginstitutioner og deres paraplyorganisationer. Det engagement, en ledelse lægger for dagen i forhold til samarbejde og læring, er centralt i forhold til udviklingen af strategier og er det, der driver dem fremad.

Hvem ejer så det iværksættende engagement, kan man spørge? Selvom engagement ofte fremstår som en personlig drivkraft i forhold til konkrete handlinger, så er et engagement ikke være ejet af enkeltpersoner, men kan tages til låns af ledere, medarbejdere, bestyrelsesmedlemmer, forældre eller andre deltagere. Engagement er med andre ord en dyd, ikke så meget hos den enkelte leder eller medarbejder, som hos de personer, der agerer sammen eller er i opposition til hinanden. Ofte er engagement altså være af flere. Det er noget, en person har tændt hos en anden.

Når ledelse antages at foregå som et strategisk mellemværende mellem personer i et samarbejde, kan man ligeledes spørge, hvem der så står med det endelige ledelsesansvar? Den enkelte daginstitutionsleder er måske nok vigtig som den, der tænder et engagement hos sine medarbejdere og hos de involverede forældre omkring institutionen. Men lederen kan kun lede, hvis der er en grundlæggende vilje hos de andre til at lade sig lede. Hvis man kigger ud over den enkelte institution, så bliver et kollektivt ledelsesstrategisk engagement tændt hos de ledere, der indgår i velfungerende netværk, mens det modsatte må forventes i netværk, hvor tingene ikke fungerer.

Det er en kunst at skabe det engagement og den energi, der er forudsætningen for, at en strategisk stjerne flytter sig. Det kræver et helt særligt relationelt samspil mellem aktørerne i og fra de forskellige organisationer. Det kræver "connectors" og ildsjæle at sikre et engagement, og det er en udfordring, at for megen kontrol kan dræbe engagementet og tage energien ud, mens for lidt kontrol skaber risiko for, at aktiviteter tabes på gulvet. Et partnerskab er både stærkt og sårbart på en gang. Engagementet er afgørende for partnerskabers sammenhængskraft.

Kvalitet og værdiers betydning for strategi

I velfærdssamfundet er det et omstridt emne, hvordan kvalitet opnås i forhold til velfærdsydelser. Kvalitet kan forstås snævert knyttet til en enkelt ydelse eller bredt defineret i forhold til strategiske mål. I partnerskaber er kvalitet forbundet med værdier,

Engagement er et fælles anliggende.

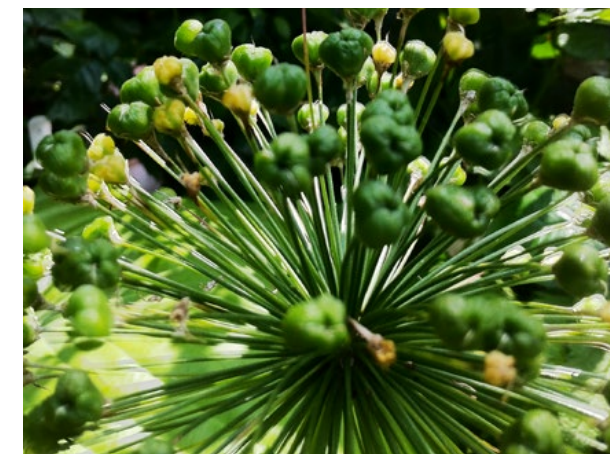
hvor det ikke kun handler om at levere en ydelse i snæver forstand, men også om at producere værdier i bred forstand. Strategiopfyldelse i forhold til kvalitet skabes i et eksperimenterende samarbejde ikke kun ved at gennemføre bestemte aktiviteter, men også i deltagerens læring. I partnerskaber fungerer værdier som pejlemærker. Det er værdier, der udvikles undervejs, binder parterne sammen og sætter retning for kvaliteten og indholdet i den velfærdsydelse, der leveres. I partnerskaber er værdier som frøkapsler. Som ved alle planteaktiviteter kan det være en udfordring at skabe de rette vækstbetingelser. Ved den rette vanding udvikler frøkapslerne sig. Samtidig behøver frøene sol. I partnerskaber er det vanskeligt på forhånd at sige, hvad udbyttet af de såede frøkapsler vil være.

Værdier stabiliserer forventninger, men er også vigtige i forbindelse med at styre processer og output. Værdier kan siges både at være middel og mål. Det er eksempelvis værdier, der sætter rammer for et samspil mellem en daginstitutions ansatte og forældrene. Samtidig er værdierne en del af den ydelse og påvirkning, som børnene får i daginstitutionen. Når der eksperimenteres med nye måder at samarbejde på, skal samarbejdsstrategien give værdimæssig mening for hver deltagende part. Det er bare ikke sikkert, at aktørerne i virkeligheden kender deres værdier. Derfor er det utroligt vigtigt, at parterne som led i de første strategiske processer i et partnerskab når frem til både deres fælles og individuelle interesser og værdier.

Det fremføres ofte, at børn er den vigtigste ressource i velfærdssamfundet, men børnene er samtidig vigtige mål i sig selv. Der er værdier knyttet til at arbejde med dem, og hvad, de bliver til, afgøres af samspillet mellem ledere, ansatte, forældre og andre involverede parter.

En strategi er som et spejl, hvori organisationen ser et billede af sig selv. I velfærdspartnerskaber er der, som i spejlsale, flere spejle at kigge i. Hvert spejl åbner en strategisk vej at gå, men en endelig strategi udvikles i fællesskab. Samtidig frisætter et engagement mellem organisationerne en energi, der gør det muligt at arbejde med flere styrings- og tidshorisonter på en gang. Et partnerskab vil af og til igangsætte processer, som tager tid, og hvor partnerskabet derfor kræver tålmodighed af deltagerne. Tiden er ikke nødvendigvis synkroniseret i forskellige dele af partnerskabet. De, der ønsker aktiviteter for deres målgruppe, må vente på, at andre mobiliserer en deltagelse fra neden.

Et tidsperspektiv bygges i et velfærdspartnerskab ind som en horisont af muligheder og begrænsninger. De indlagte tidshorisonter kan vælges til og fra som en strategisk variabel, der producerer bindinger for det strategiske mulighedsrum for parterne, men som til gengæld giver potentielle tiltag en særlig substans. Dermed bliver det muligt at opbygge strategier, der skaber en fremtid både for den enkelte organisation og for partnerskabets samlede mål som sådan.



Værdier er både middel og mål.

Tid bygges fra starten ind i strategier som en horisont for muligheder og begrænsninger.

For velfærdspartnerskaber kan der opstilles tre strategiske pejlemærker eller spørgsmål:

- 1 Hvordan sætter partnerskabet en grænse til omverden og andre organisationer? Hvordan kan deltagerne arbejde fleksibelt med partnerskabets grænsedannelse?
- 2 Hvilke værdier skal der arbejdes med i forhold til hvilke aktører? Og hvordan stabiliseres en værdihorisont i partnerskabet?
- 3 Hvordan kan et partnerskab bruges til at arbejde med flere strategiske tidshorisonter på en gang?

Disse strategiske pejlemærker vil det være oplagt at udfolde langt mere instrumentelt i forbindelse med rådgivning og uddannelse. Så langt går vi ikke i denne erfaringsopsamling, men det er oplagt i et videre arbejde i et strategiværksted.

3

Spillet om den selvejende daginstitution

V i ønsker alle, at gode værdier må forme den jordbund, vores børn vokser frem af. Men hvilke værdier påvirker børn? Hvem bestemmer værdierne, og hvordan bliver vi i stand til at tage dem i besiddelse? Et partnerskabsbaseret værdiarbejde sikrer en større bevidsthed om værdier i den selvejende daginstitution, i paraplyorganisationen og kommunen. Det er en erfaring at tage med fra det gennemførte partnerskabsprojekt.

Hvilken baggrund var der for at påbegynde et partnerskabsprojekt mellem tre kommuner og en selvejende paraplyorganisation, MDI, med ca. 100 selvejende daginstitutioner (www.mdi.dk)? Paraplyorganisationen var initiativtager, men hvem rettede projektet sig mod, og hvordan var kommunerne København, Århus og Svendborg involveret? Hvorfor var det overhovedet relevant at interessere sig for nye styringsformer på daginstitutionsområdet? Var der en rygende pistol og et særligt pres for at tænke i nye baner, eller var baggrundskonteksten snarere, at ro på bagsmækken åbnede mulighed for at afsætte ressourcer til udvikling?

Da MDI i 2010 begyndte at formulere de første tanker om et muligt udviklingsprojekt for selvejende daginstitutioner som led i den kommunale drift, var der truende skyer i horisonten. Med et nyt udbudsdirektiv på vej var spørgsmålet, om den hidtidige samarbejdsform via driftsoverenskomsten kunne opretholdes. I forvejen havde det i flere år været vanskeligt at være selvejende daginstitution. Kommunerne stillede krav til mangfoldighed og nye bæredygtige strukturer i økonomisk, pædagogisk og ledelsesmæssig forstand. Enhederne skulle være større, hvilket havde sat de selvejende institutioner under pres. Der var desuden ændringer i retning af flere private institutioner. MDI kendte tallene og tendenserne fra arbejdet i en følgegruppe til en Rambøll-undersøgelse, hvor MDI's generalsekretær havde deltaget på vegne af DLO, der er landsorganisation for selvejende og private daginstitutioner i Danmark. Rambøll-undersøgelsen udpegede centralisering som en særlig udfordring.



Samlet set er indførelse af centraliserede ledelsesformer en af de centrale problemstillinger i relationen mellem kommunerne og de selvejende daginstitutioner, som nemt kan føre til konflikt, hvis parterne er uvillige til at indgå i dialog.
(Rambøll-undersøgelse 2011)

De selvejende daginstitutioner havde historisk set været vant til at fungere som små enheder. Nu var trenden modsat, at de selvejende enheder skulle være store og lette at administrere ligesom deres kommunale kollegaer. De selvejende daginstitutioner havde ikke været igennem den samme proces med sammenlægninger som de kommunale daginstitutioner og var derfor af mindre størrelse. Nu var selveje blevet sat under lup.

Når selvejende daginstitutioner skal indgå i et samarbejde, skal dette baseres på en aftale mellem den selvejende daginstitution og området. Og da der er tale om et aftaleanliggende, er den enkelte områdeleder og leder af den selvejende daginstitution personlige kompetencer og relation afgørende for samarbejdet.
(Rambøll-undersøgelse 2011)

På landsplan var der en generel tendens til, at selvejende daginstitutioner blev lukket. I Danmark som helhed var andelen af kommunale daginstitutioner således forandret markant siden 1980'erne, hvor ca. halvdelen af alle daginstitutioner var kommunale. I 2010 udgjorde kommunale daginstitutioner 72 pct., selvejende daginstitutioner 21 pct. og privatinstitutioner og puljeordninger hver især henholdsvis 4 og 3 pct. af den samlede daginstitutionsmasse. Samlet set var tendensen for antallet af selvejende daginstitutioner nedadgående. Men samtidig var der kommet fokus på nye typer samspil i form af bl.a. partnerskaber.

Hvad udmærker den selvejende institution?

MDI var en ca. 100 år gammel paraplyorganisation for selvejende og private daginstitutioner. Både MDI og de tilknyttede daginstitutioner mente, at institutionerne var karakteriseret ved et særligt værdigrundlag og en særlig involvering fra civilsamfundet i det daglige arbejde og via bestyrelser. MDI blev startet for 100 år siden af kommunelægen på Vesterbro i København, Richard Kjer-Petersen, og en gruppe personer med tilknytning til det danske folkekirkelige miljø. MDI havde trukket på denne værdimæssige arv gennem årene, men da et partnerskabsprojekt blev påbegyndt tilbage i 2011, var spørgsmålet, om de eksisterende værdier var et tilstrækkeligt fundament for samarbejde med kommunen?





Menighedernes Daginstitutioner

Beretning '12

I vores kultur, baseret på en kristen tradition, er et menneske værdifuldt i sig selv. Det betyder, at vi værner om barndommen, ikke som en gennemgangslejr eller en forberedelsestid, men en værdifuld livsfase i sin egen ret. Den respekt for den enkelte, udspringer af fællesskabets rummelighed og forståelse, et fællesskab som vi mennesker er skabt til. (MDI's beretning 2012)

Ord i en årsberetning er taknemmelige, men hvilke værdier magtede MDI som paraplyorganisation at leve ud i eksempelvis måden, de understøttede deres daginstitutioner på? Når løn og regnskab var en væsentlig opgave for MDI, hvor megen plads var der så til et mere strategisk værdiarbejde sammen med medlemsinstitutionerne? Selvom en væsentlig berettigelse for MDI som selvejende paraplyorganisation var at

opdatere sit værdiarbejde, var det ikke givet, at der var plads til et sådant arbejde i en presset hverdag.

Noget havde ændret sig i samarbejdet mellem de selvejende daginstitutioner og kommunerne over tid. Samspillet var blevet langt mere komplekst end tidligere. Det blev nu defineret dels af EU-rettens udbudsregler, offentligheds- og forvaltningslovgivning, en dansk daginstitutionslovgivning og frivillighedspolitik samt af konkrete administrative styringsredskaber, eksempelvis de standarddriftsoverenskomster, som kommunerne lagde til grund for samarbejdet landet over.

Hvad var overhovedet en selvejende daginstitution? Hvilket rum var der tilbage til at definere selvstændige værdier og frivillig involvering? Det handlede om selveje på velfærdsstatsligt regulerede præmisser og om rummet for forskellighed inden for kommunalt fastsatte og kvalitetssikrede rammer.

I mange år havde samarbejdet mellem kommunerne og de selvejende institutioner været reguleret via driftsoverenskomster og en "inhouse-regel", hvilket betød, at der ikke havde været noget udbudskrav. Kunne denne situation opretholdes, eller var det nødvendigt for de selvejende daginstitutioner at tænke i en ny model for offentligt-privat samarbejde?

Kommunerne havde ansvar for at sikre, at der var daginstitutionsspladser til alle børn. Den enkelte daginstitution skulle opfylde lovens krav om pædagogisk indhold, uanset om kommunen selv drev daginstitutionen, eller om den var selvejende eller drevet af en anden privat aktør.

§ 4. Kommunalbestyrelsen skal sørge for det nødvendige antal pladser i dag-, fritids- og klubtilbud herunder det nødvendige antal pladser i dagtilbud 30 timer om ugen til børn omfattet af §11, stk.5, samt andre socialpædagogiske fritidstilbud. Kommunalbestyrelsens forpligtelse til at sørge for det nødvendige antal pladser i fritids- og klubtilbud m.v. anses for opfyldt,

når pladserne stilles til rådighed i det tidsrum, hvor kommunens elever i folkeskolen har behov herfor. (Dagtilbudsloven)

Den selvejende daginstitution var en selvstændig juridisk enhed, hvor bestyrelsen bestående af forældre og ulønnede frivillige aktører fra lokalsamfundet havde ansvar for at sætte retning i økonomisk, pædagogisk og ledelsesmæssig forstand. Med en driftsoverenskomst som aftaledokument havde alle selvejende daginstitutioner indvilget i at være en del af den kommunale forsyningsvirksomhed, og institutionernes drift blev finansieret via det kommunale budget, hvor kommunerne afsatte de samme penge til personale og andre udgifter, som blev afsat til de kommunale daginstitutioner. Den enkelte kommunalbestyrelse var over for den selvejende daginstitution begrænset til kun at fastsætte de overordnede mål og rammer. Som en tommelfingerregel kan man sige, at de beslutninger af pædagogisk og driftsmæssig art, der måtte knytte sig direkte til børnene, havde den selvejende daginstitution ansvaret for. Forskellen mellem den kommunale og selvejende institution var, at den selvejende daginstitution selv påtog sig et bestyrelsesansvar, og at kommunen ikke kunne detailstyre i samme omfang som over for de kommunale institutioner. Lederen refererede i den selvejende daginstitution til sin bestyrelse, mens lederen i en kommunal institution refererede til en forvaltningschef og derigennem til kommunalbestyrelsen.

Lederen af det enkelte selvejende dag-, fritids- eller klubtilbud m.v. har den pædagogiske og administrative ledelse af tilbuddet og er ansvarlig overfor institutionsbestyrelsen herfor. (Dagtilbudsloven §6 stk.2)

Der var mange spørgsmål af både juridisk og værdimæssig karakter involveret i at udforme et projekt om samarbejde. I MDI havde man en målsætning om mere tværgående samarbejde mellem de selvejende daginstitutioner, fordi det ville stille selveje stærkere i et samarbejde med kommunerne. Men hvordan skulle arbejdsdelingen så være mellem den selvejende bestyrelse i den enkelte daginstitution og de ledere, der ville begynde at tænke mere på tværs? Spørgsmålet havde i tidens løb skabt en del udfordringer i selvejeverdenen, for nok havde den enkelte bestyrelse arbejdsgiveransvaret, men bestyrelserne bestod af frivillige fra civilsamfundet og var typisk ulønnede. Hvor meget kunne man forlange af dem?

Over for bestyrelserne stod lederne, der var aflønnede, arbejdede på fuld tid i institutionen og typisk også havde en lederuddannelse. Det var paraplyorganisationernes oplevelse, at man i praksis stadig oftere kom i den situation, at lederen var mere kompetent end sin bestyrelse og havde mere tid til opgaven, men kun et begrænset mandat. Mange selvejende ledere rettede sig derfor også sparringsmæssigt mere mod paraplyorganisationen og forvaltningen end mod

Der ligger en strukturel spænding mellem en frivillig arbejdsgiver og en ansat, professionel leder.



de selvejende bestyrelser. Det førte til en del rådgivningssager, men også til overvejelser om, hvorvidt arbejdsdelingen mellem bestyrelserne i de selvejende daginstitutioner og lederne egentlig var indrettet rigtigt?

Det (er) vigtigt at der er sat en mere konkret ramme for hvad lederen forventes at tage sig af og hvornår lederen har behov for et bestyrelsesmandat, f.eks. ved større økonomiske dispositioner. Hertil er det godt at have nogle klare aftaler bestyrelse og leder imellem om hvordan arbejdsdelingen skal være. En tydelig og løbende opdateret funktionsbeskrivelse af lederens funktion, kan være et redskab til at få afstemt arbejdsdelingen og forebygge misforståelser eller gnidninger ledelse og bestyrelse imellem. Funktionsbeskrivelsen bør understøttes af at der i referater fra bestyrelsesmøderne, altid er tydeliggjort hvem der har påtaget sig ansvaret for hvad. (MDI's bestyrelseshåndbog 2013)

Selveje i en velfærds kontekst

På et mere værdimæssigt plan udfordrede selveje nogle gængse antagelser om frivillighed i en velfærds kontekst. Spørgsmålet var, om den selvejende daginstitution var en frivillig eller offentlig institution? Hvordan skulle samarbejdet mellem den selvejende daginstitution og den kommunale forvaltning reguleres? Var det overhovedet en samarbejdsform, der længere var attraktiv i et velfærdssamfund som det danske? Der havde de foregående 10 år været en del debat om disse spørgsmål. En stor frivillighedsundersøgelse af frivillige organisationer og frivilligt arbejde i Danmark havde i 2006 med sin afrapportering sat de selvejende daginstitutioner i en gråzone. Sekretariatschef i Frivillighedsrådet, Terkel Andersen, formulerede omkring selveje:

Det er klart at lige præcist omkring de selvejende institutioner, så skaber det lidt nogen udfordringer i forhold til netop at tydeliggøre over for offentlige samarbejdspartnere, hvori det specielle og det særlige i denne konstruktion omkring den selvejende institution egentlig består. Men i det omfang at der er en frivillig bestyrelse, og man i sin organisatoriske opkobling knytter an til nogle af de bevægelser eller større organisationer, som findes i civilsamfundet omkring forskellige problemstillinger og målgrupper, er det naturligt at tænke de selvejende institutioner med ind som en del af civilsamfundet og de frivillige organisationer. (Terkel Andersen 2013)

Klaus Majgaard, formand for Børne- og Kulturchefforeningen, satte den samme pointe endnu skarpere op:

Hvis den selvejende sektor skal have en fremtid, må den tilføje noget som er anderledes, og som skaber en unik værdi for børn og forældre. (Klaus Majgaard 2010)

For MDI var det tankevækkende, at mange paraplyorganisationer foretrak at diskutere størrelsen af administrationsbidrag frem for at drøfte bredere strategiske målsætninger og værdier. Lidt sat på spidsen kan man sige, at værdierne var blevet parkeret i årsberetningen, mens økonomi fyldte meget i dialogen mellem kommuner og paraplyer. MDI var bekymret for, hvad det egentlig var for værdier, der kunne blomstre under disse vilkår hos de selvejende daginstitutioner, og hvem der i givet fald var i stand til at gøre værdier relevante over for kommunerne.



Samspillet udfordres

Et eksempel på en sag, der udfordrede samspillet mellem kommuner og selveje, sås i Roskilde. Den katolske menighedsbørnehave, Sct. Josef, favoriserede børn fra katolske familier. Samtidig var der dele af det politiske bagland i kommunen, der satte spørgsmålstegn ved, om en religiøs tilknytning overhovedet var acceptabel for en selvejende daginstitution på driftsoverenskomst med kommunen. Der var ved at tegne sig et politisk flertal for at opsigte driftsoverenskomsten alene med begrundelse i den kristne tilknytning. Det førte til omfattende medieomtale fra mange kanter og en konflikt, der delte politikerne i Roskilde, hvor borgmesteren endte med at bede sine embedsmænd konsultere KL's konsulenttjeneste.

KL's svar blev vejledende for det kompromis, som blev indgået. Sagen udfordrede imidlertid, hvad det er for værdier, der sætter grænsen for de selvejende daginstitutioners mangfoldighed, her forstået som demokratiske værdier og respekt for andre kulturer.

Kommunen kan opfylde sin forsyningsforpligtelse ved at anvise en plads i en selvejende daginstitution, som kommunen har driftsoverenskomst med. Hvordan spiller det lige for muslimske forældre? Og hvordan hænger det sammen med, at det danske samfund efterhånden må betragtes som et multietnisk/multikulturelt og multireligiøst samfund? Det er interessante og tankevækkende spørgsmål, synes jeg. Men når det er sagt, så er realiteten nok, at der er en lang praksis, som (endnu) ikke er blevet underkendt. Så kristne børnehaver er måske nok stadig lovlige. (Ledende konsulent i KL, personalejuridisk kontor 2009)

Sagen var et eksempel på, at de selvejende daginstitutioner for alvor var nødt til at tænke i nye baner. Ikke bare var de selvejende daginstitutioner truet på deres eksistens i økonomisk forstand. De var under et værdimæssigt og ledelsesstrategisk pres. Forudsætningerne for at drive selvejende daginstitutioner var fundamentalt set under forandring. Det var ikke kun et spørgsmål om økonomi. Også de selvejende institutioners værdigrundlag blev der stillet spørgsmålstegn ved. Store besparelsesrunder særligt i perioden

2006–2009 demonstrerede dette og var argumentet for at lukke mange selvejende daginstitutioner.

Københavns kommune havde i den forbindelse en særlig position, da den både havde den største andel af selvejende daginstitutioner i landet, og også politisk set havde truffet en beslutning om, at halvdelen af kommunens institutioner skulle være selvejende. Mange andre kommuner gik efter at afvikle selveje, hvis de selvejende daginstitutioner var for besværlige. I Københavns kommune var der et pres på embedsmændene til at finde ud af at samarbejde med de selvejende daginstitutioner – besværlige eller ej. Københavns kommune skulle imidlertid også arbejde ud fra et princip om bæredygtighed, pædagogisk, ledelsesmæssigt og økonomisk, hvilket førte til institutionslukninger og sammenlægninger. Stort var godt. Men samtidig konkluderede flere undersøgelser, at samarbejdsklimaet var dårligt. Forvaltningen skulle spare på daginstitutionsområdet, orkede ikke lange diskussioner og havde derfor gennemført processen fra oven ved at meddele institutionerne, om de skulle fortsætte, fusionere eller lukke. Begge parter havde vanskeligt ved at samarbejde.

I MDI husker medforfatter og daværende generalsekretær Charlotte Biil, hvordan hun i 2010 var til et møde på Københavns Rådhus med direktøren for Børne- og ungeområdet i Københavns kommune. På baggrund af millionunderskud havde direktøren gennemført nogle barske besparelser på daginstitutionsområdet. Besparelserne var blevet gennemført i en top-down-proces, hvor både kommunale og selvejende daginstitutioner måtte acceptere lukninger og fusioner for at blive bæredygtige. I Københavns kommune var forvaltningen parat til at tænke i nye baner. Generalsekretæren og borgmesteren blev enige om, at næste gang ville de gøre det anderledes. Sådan tegnedes opstarten til et partnerskabsprojekt. I MDI gik man i gang med at designe et projekt, og der blev taget kontakt til tre kommuner med forespørgsel om at ville deltage. Formålet med projektet var at udvikle en ny ledelses- og partnerskabsmodel for ca. 100 selvejende daginstitutioner, der skulle formidles bredt og komme samtlige kommuner og selvejende daginstitutioner til gode.

Partnerskabsprojektet sættes i gang

En målsætning med partnerskabsprojektet var at eksperimentere med nye samarbejdsformer. MDI ønskede i forlængelse af det forudgående arbejde i følgegruppen til Rambøll-undersøgelsen at udvikle tillidsbaserede samspilsformer, hvor udgangspunktet var, at man ikke var ens, men udnyttede hinandens forskellighed. I disse tanker lå der et væsentligt værdimæssigt og strategisk retningsskift. I flere år havde kommunerne fokuseret på bæredygtighed og effektivitet; nu var tiden kommet til at trække andre sider af samspillet med de selvejende daginstitutioner frem. Set i det lys var partnerskabsprojektet et nødvendigt udviklingsprojekt både fra de selvejende daginstitutioners og kommunernes side.

Fra starten var der indlejret en værdimæssig splittelse på grund af daginstitutionslovgivningen og dansk frivillighedspolitik, der honorerede paraplyorganisationers løn- og regnskabsarbejde, men ikke værdiarbejdet eller arbejdet med civilsamfund og bestyrelser. Med partnerskabsprojektet forsøgte man at tage en pause fra dette paradigme, så partnerskabets værdier og inddragelse af civilsam-

“Næste gang gør vi det anderledes”. Partnerskaber vokser ud af et politisk forarbejde.

fund blev fundamentet for et udviklingsarbejde, hvor der var stor åbenhed i kommunerne og den bredere interessentkreds for et sådant eksperiment.

Københavns kommune var fra begyndelsen en central og konstruktiv medspiller, og senere kom kommunerne Århus og Svendborg til. Projektet fik en finanslovsbevilling i 2010. I den efterfølgende designfase af projektet var der et tæt parløb med Socialministeriet, Socialstyrelsen, Danmarks Evalueringsinstitut (EVA), professionshøjskolen UCC og en følgeforskergruppe fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School (CBS). Derefter blev projektet gennemført sammen med de involverede daginstitutioner og kommuner. Projektets design blev udviklet i et samspil mellem MDI og CBS, og en række strategiske pejlemærker blev sat og drøftet undervejs i et advisory board bestående af de nævnte interessenter og yderligere interesseorganisationer som bl.a. Selveje Danmark, Dansk Erhverv (DE) og fagbevægelsen repræsenteret af Børne- og Ungdomspædagogernes Landsforbund (BUPL).

En sådan konstruktion baseret på et parløb mellem kommune og selveje, og koblet med flere policy-spillere, viste sig at være stærk. Det var med til både at stabilisere og give retning til projektet. Samtidig trak projektet viden ind fra de deltagende interessenter, når den strategiske horisont skulle sættes og udvikles. Særligt i de tidlige faser var MDI en central aktør i at sætte holdet. Medforfatter Charlotte Biil fortæller:

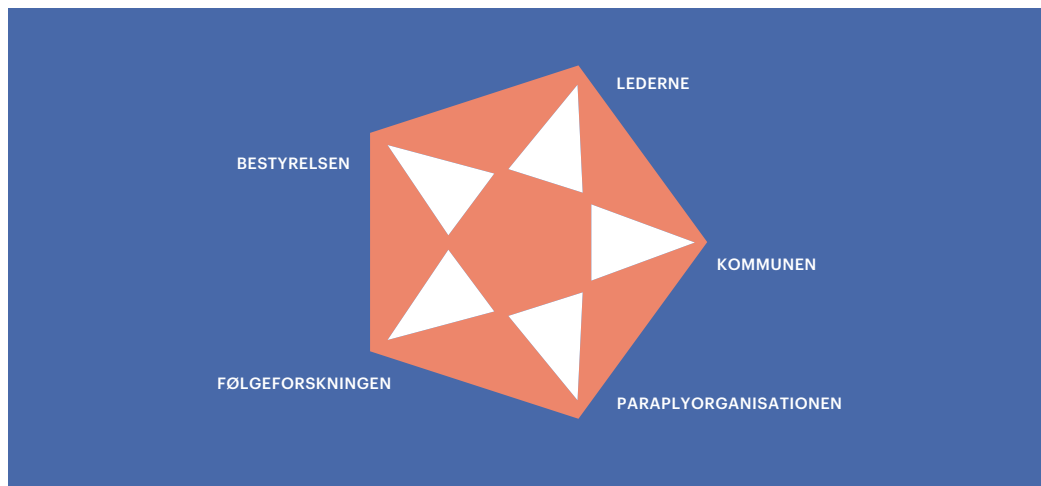
Jeg har selv haft forskellige positioner i projektet. I starten var jeg generalsekretær for MDI og meget aktiv i forhold til at planlægge og få sat projektet strategisk og starte interventionsindsatsen op. Senere blev jeg tilknyttet følgeforskningen som erhvervs-Ph.d.-studerende, for til sidst alene at være en del af forskningen. Det har været en stor og begivenhedsfuld rejse for mig. Jeg har aldrig følt mig i toppen af kransekagen, hvor jeg skal trække et bestemt projekt igennem. Derimod har jeg mere følt mig som et medie, hvor andre kobler sig på, hvorved der opstår noget, jeg ikke i min vildeste fantasi selv har forestillet mig, men som jeg synes har været både kreativt og godt. (Charlotte Biil 2015)

Inklusion af de strategiske medspillere skaber et stærkt partnerskab.



4

Et partnerskab og følgeforskning etableres



Da Folketinget i 2010 gav en finanslovsbevilling til et 3-årigt eksperimenterende partnerskabsprojekt, var det helt dominerende spørgsmål hos parterne bag projektet: Hvorfor er det egentlig så svært for selvejende daginstitutioner og kommuner at finde ud af at samarbejde? Hvordan kan de selvejende institutioner blive bæredygtige? Hvilken betydning har værdier? Kan selveje noget særligt i forhold til civilsamfund? Hvordan kan en partnerskabstilgang forme et samarbejde anderledes end andre strukturer? I projektbeskrivelsen blev der lagt en tydelig værdimæssig orientering for projektet.

Hvis kommuner ønsker at involvere civilsamfundet, er et tættere samarbejde med selveje en vej at gå.

Den selvejende daginstitution er karakteriseret ved et særligt værdigrundlag og egen bestyrelse som arbejdsgiver, hvor den kommunale daginstitution har kommunen som arbejdsgiver. Det særlige ved at være en værdibaseret organisation spænder helt fra daginstitutioner, der stadig føler sig knyttet til den kirke, der oprindeligt grundlagde dem for små 100 år siden og til de selvejeinstitutioner, hvor daginstitutionens måde at skabe forældreengagementet på, er en central værdi, som gør, at både ledere, pædagoger og forældre foretrækker en selvejeform i stedet for en kommunal...
(Projektbeskrivelse 2011)

Den ydre politiske ramme for partnerskabsprojektet var præget af forskellige interesser. Synet på, hvorvidt kommunernes samarbejde med de selvejende daginstitutioner havde en fremtid, vekslede, alt efter om den selvejende daginstitution blev betragtet som en bæredygtig civilsamfundsbaseorganisation og attraktiv samarbejdspart for det offentlige eller ej. I projektbeskrivelsen lagde man kortene på bordet.

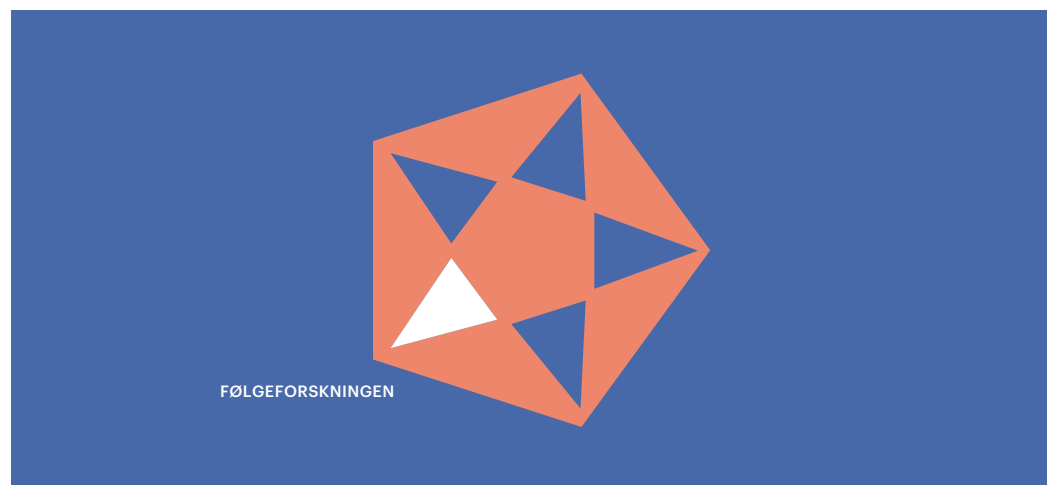
For det selvejende daginstitutionsmiljø handler det derfor både om at kunne dokumentere sig bæredygtig på de gængse bæredygtighedskriterier inden for økonomi, faglighed og ledelse men også at synliggøre det frivillige arbejde, som selvejeinstitutioner formår at skabe hos forældrene, som det særlige bidrag fra civilsamfundet, som der også politisk er et ønske om at skabe mere af, på baggrund af de økonomiske udfordringer som den offentlige sektor står overfor i de kommende år.
(Projektbeskrivelse 2011)

Partnerskabsprojektet var fra starten bakket op af en bred kreds af interessenter, hvilket bidrog til etableringen af et advisory board bestående af deltagere fra interesseorganisationer, faglige organisationer, ministerier, kommuner samt private og forskningsmæssige kredse. Udgangspunktet for partnerne var, at de selvejende daginstitutioner stod foran en modernisering. De selvejende institutioner var ikke økonomisk bæredygtige, som det hed. Undersøgelser havde vist, at selveje havde en høj tilfredshed hos forældre, børn og ansatte, men at institutionerne ikke var effektive nok og desuden uensartede i deres måde at administrere på. Ud fra en målsætning om modernisering blev et projekt igangsat med henblik på både at gøre de selvejende daginstitutioner mere effektive og åbne for nye måder at tænke civilt engagement på.



Der arbejdes mod at udvikle en ny tilgang for selveje: partnerskabet... Det er et sådan partnerskab, vi med dette projekt vil arbejde os ind i og teste af.
(Projektbeskrivelse 2011)

En målsætning i partnerskabsprojektet var at arbejde eksperimenterende, således at parterne, dvs. kommunerne, institutionerne og paraplyorganisationen MDI, bevidst arbejdede ud fra værdier baseret på gensidig tillid, respekt og loyalitet. En grundlæggende målsætning var at udnytte hinandens forskellighed, sådan at partnerskabet nærmest blev en slags fælles "mind-set".



Følgeforskning skaber rammer for et eksperimenterende rum

En detaljeret projektbeskrivelse blev udarbejdet i et samarbejde mellem forskere, Socialministeriet, Socialstyrelsen, EVA og MDI. Projektbeskrivelsen tog udgangspunkt i den forudgående Rambøll-undersøgelse. Projektet blev formuleret som et eksperiment bestående af en række aktiviteter for ledere fra 100 selvejende daginstitutioner. En følgeforskning og evaluering skulle forestås af CBS og EVA. Som led i aktiviteterne blev lederne uddannet i netværksledelse og arbejdede i denne forbindelse systematisk med at udvikle alternative aftaleformer til driftsoverenskomsten. Forskellige modeller for netværkssamarbejde blev afprøvet. Der blev skabt netværk, og der blev eksperimenteret med netværksledelse i de selvejende institutioner, og i tillæg sås en række aktiviteter rettet mod bestyrelserne.

I forbindelse med udarbejdelsen af projektbeskrivelsen blev en stram strategisk ramme etableret omkring velfærdspartnerskabets aktiviteter. Det var en lærende praksis, som krævede øvelse og praktiske erfaringer parterne imellem.

Projektet skabte et rum for kompetenceudvikling, hvor lederne eksperimenterede med nye netværksstrukturer, samtidig med at hverdagens driftsopgaver blev varetaget på forsvarlig vis. Projektet var opbygget sådan, at de deltagende ledere kunne have individuelle motiver for at medvirke, men samtidig var fælles om projektets aktiviteter. Hver daginstitutionsleder havde egne målbeskrivelser og succeskriterier, men var også bundet til en række fælles målsætninger. Partnerskabets uddannelsesaktiviteter dannede en selvstændig meningshorisont baseret på deltagernes forskellige orientering, samtidig med at aktiviteterne var forankret i de organisationer, der omkransede samarbejdet.

En væsentlig målsætning var at have en praktisk tilgang til arbejdet med en ny strategi- og ledelsesmodel. Lederne fra de deltagende institutioner eksperimenterede på uddannelserne med at udvikle strategier med en løbende udveksling mellem aktiviteter og følgeforskning.

Det var en afgørende værdi for projektet at modernisere selveje og engagere de nære interessenter omkring barnet på alle fronter. Lokalt handlede det om at formulere rammer for at eksperimenter med involvering i de selvejende daginstitutioner og finde forsvarlige organisatoriske rammer herfor. Antagelsen var, at det var i samspillet

Partnerskabsbaserede aftaleformer er et supplement til eksisterende kontrakter.

mellem ledere, ansatte, bestyrelserne, forældre, børn og andre parter, at et frivilligt engagement blev gjort muligt, begrænset, tog form og erhvervede dets egenskaber.

Det var en selvstændig værdi i projektets aktiviteter at tilbyde feltet en ny tilgang til samarbejde mellem selvejende daginstitutioner og kommuner. På det lokale niveau viste det sig at være centralt at kunne understøtte kommunernes løbende strategiarbejde på daginstitutionsområdet, særligt i forhold til deres ledelse af de selvejende daginstitutioner.

Det var en antagelse, at der lå værdier gemt i at opstille og arbejde sig hen mod specifikke mål. Ledernes arbejde med at tilegne sig kvalifikationer var praktisk. En bagvedliggende præmis var, at strategi i partnerskaber nødvendigvis måtte følge de læringsprocesser, der var i de deltagende organisationer, og at sådanne processer skulle sættes i gang på flere niveauer. Strategi blev ikke lært et enkelt sted, men handlede om flere samtidige aktiviteter, som havde fælles klangbund. I tillæg hertil var det tanken, at projektet løbende kunne skifte kurs afhængigt af de erfaringer, deltagerne gjorde sig. Der var tænkt uddannelse af daginstitutionsledere, kompetenceudvikling hos bestyrelser, modeludvikling i de deltagende kommuner og vidensdeling mellem paraplyorganisation, forskere og de andre deltagere.

Projektet byggede på en antagelse om, at strategi og læring profiterede af, at processer blev aktiveret flere steder. Derfor var det vigtigt at formulere aktiviteter både for de deltagende daginstitutionsledere og i de fælles fora, hvor embedsmænd fra de deltagende kommuner mødte hinanden, paraplyorganisation og forskere. Fælles for projektets leverancer, var, at aktiviteter satte fokus på kompetenceudvikling hos de involverede ledere. Projektet handlede med andre ord om at sikre en erfaringsbaseret læring hos de involverede. De deltagende kommuner og institutioner kom til at arbejde både med strategi, nye ledelsesmodeller og netværk på tværs.

Struktur og rummelighed

For projektet var det afgørende, at samarbejdet var båret af formelle regler, fælles værdier, strategiprogrammer og formåls erklæringer, samtidig med at projektet også var båret af personlige kontakter og særlige personer, der som "connectors" og ildsjæle var centrale aktører i at mobilisere og motivere de deltagende organisationer til at ville hinanden i et samarbejdende og lærende miljø. Projektets strukturer gjorde samarbejdet stabilt og lagde bund i det. Det var til tider hårdt arbejde, og prisen for fleksibilitet var mange mødeaktiviteter. I partnerskabets afsluttende faser var det af betydning, at generalsekretæren blev opsagt i MDI, men fortsatte sit engagement



Erfaringsbaseret kompetenceudvikling hos ledere er en væsentlig komponent i partnerskabsprojekter.

Partnerskaber skal være stærke nok til forandringer uden at gå i stykker.

Tillidsskabende mekanismer er helt centrale for partnerskaber.



i følgeforskningsgruppen. Her viste partnerskabskonstruktionen sin holdbarhed, da parterne var indstillede på at fortsætte samarbejdet på de nye præmisser og fandt en løsning på et fortsat samspil.

Fordi partnerskabets styringsstrukturer var rummelige, havde samarbejdet mulighed for at flytte sig i den retning, som aktiviteterne viste, var mest hensigtsmæssigt. Dette udfordrede til gengæld projektstyringen. Samtidig er det fundamentet for den slags projektstyring, at der skal gives plads til det ustyrlige, men inden for styrbare rammer, for at projektet for alvor kan udfolde sig strategisk. I den sammenhæng var en række tillidsskabende mekanismer helt centrale. Der blev afholdt vigtige kommunestyremøder. Der var policy-dokumenter, styringsaftaler og planer for samarbejdet. Der blev planmæssigt afholdt projektstyringsmøder mellem Socialministeriet, Socialstyrelsen, MDI og følgeforskerne fra CBS. En fælles policy for

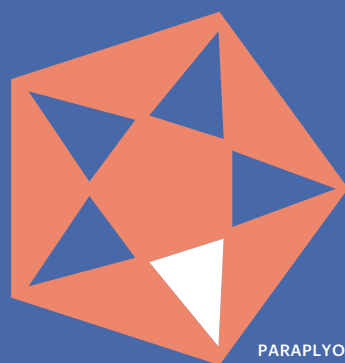
uddannelsernes indhold blev udarbejdet i samarbejde mellem professionshøjskolen UCC og MDI med CBS på sidelinjen. Den allervigtigste tillidsskabende mekanisme var parternes faste deltagelse på advisory board-møder gennem hele projektperioden, ligesom deltagerne leverede oplæg og drøftede projektets fremdrift og resultater bilateralt, i pressen og på MDI's årsmøder og andre konferencer. Samtidig gav parterne MDI og institutionerne rum til at finde sig selv og deres egen orientering i projektet. På den måde mærkede MDI og de selvejende daginstitutioner, at kommunerne og de øvrige interessenter

var der. Nogle parter holdt sig måske nok i baggrunden, men alle aktører havde en grundlæggende positiv attitude til de initiativer, der blev taget. En sådan tillid var helt fundamental for partnerskabets udfoldelse og udvikling.

En læringspointe i projektet var, at ingen kæde er stærkere end det svageste led. De deltagende parter var i stand til løbende at forhandle og genforhandle målsætninger og organisering. Det var kort og godt en del af værdi- og partnerskabsarbejdet.

5

Paraply-organisationen



PARAPLYORGANISATIONEN

Skal vi kigge ind i partnerskabsprojektet og evaluere aktiviteterne, som de har set ud fra de deltagende aktørers synsvinkler, så kan vi passende starte i MDI. Som paraplyorganisation for de selvejende daginstitutioner var det MDI, der i den indledende fase tog kontakt og inviterede institutionerne med. I projektet var det desuden MDI, der sammen med professionshøjskolen UCC besluttede indholdet i en netværksuddannelse og formulerede kompetenceudviklingen for ledere og bestyrelser. I styringen af projektet var forskerne fra CBS aktive medspillere. Desuden gjorde MDI i hele projektperioden brug af et advisory board, og der blev afholdt kommunestyremøder og afrapporteringsmøder med ministeriet og Socialstyrelsen understøttet af CBS og EVA. Projektet blev defineret i et samarbejde mellem samtlige aktører.

Fra finanslovsbeskrivelse til projektbeskrivelse

Der er ingen tvivl om, at der var stor glæde hos paraplyorganisationen MDI i efteråret 2010, da finansloven blev vedtaget for 2011, og det fremgik, at måneders politisk foderarbejde havde båret frugt. MDI var blevet tildelt en finanslovsbevilling på 5 millioner kr. til at udvikle en ny ledelses- og netværksmodel via lederuddannelse, kompetenceudviklingsaktiviteter, partnerskabssamarbejde og følgeforskning.

Ledelsen og bestyrelsen i MDI havde måske nok håbet, at der hermed var givet 5 millioner kr. til et udviklingsarbejde, de selv kun-

ne definere en retning for. Meget hurtigt stod det imidlertid klart, at der var bindinger knyttet til midlerne. Bevillingen var blevet givet fra en restpulje hos Socialministeriet til blandt andet ledelsesforsøg på daginstitutionsområdet, men erfaringerne fra disse forsøg havde været blandede. Derfor blev der stillet krav i puljens slutperiode om, at alle projekter skulle evalueres og projektstyres efter en indsats-teori, som EVA havde udarbejdet en model for. Desuden blev der i en afgørelse fra statsstøtteudvalget lagt vægt på, at projektets resultater skulle komme almenvellet til gode.



Projektet og resultaterne heraf (stilles) gratis til rådighed for almenvellet og alle interessenter. Projektets resultater og metoder vil løbende blive lagt ud og formidlet på MDI's, CBS's samt UCC KLEO's hjemmesider (professionshøjskolen i København), der er tilgængelige for alle – hvor også institutioner, paraplyer og kommuner, der ikke er med i projektet kan finde inspiration til bæredygtig ledelse og organisering. (Statsstøttesekretariatet 2011)

Et kig på rammen for projektet viser, at Socialministeriets og Socialstyrelsens fra starten har stillet krav om projekt-design, projektledelse og følgeforskning samt en løbende evaluering fra EVA.

Følgeforskningen er blevet varetaget af en gruppe forskere fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS, hvor MDI i fællesskab med CBS har specificeret en projektbeskrivelse, der har sikret, at de anvendte teorier og metoder har været relateret til praksis og har taget afsæt i nyere forskning.

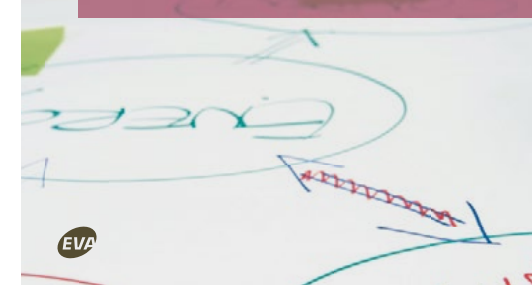
De metoder, der vil blive anvendt af forskerne fra LPF vil relatere sig til denne praksisudvikling, men yderligere vil de anvendte forskningsmetoder tage afsæt i den nyere forskning indenfor bl.a. systemteori, der er opbygget på LPF om velfærdspartnerskaber. (Projektbeskrivelsen 2011)

Aktiviteterne er blevet gennemført og evalueret ud fra en procesplan med milepæle og mål. MDI og CBS har i fællesskab haft ansvar for en løbende projektledelse. Forskerne fra CBS har bidraget med bud på centrale tematikker. Følgeforskningen har haft opmærksomhed på, at projektet har været udformet i samklang med værdier i institutionerne.

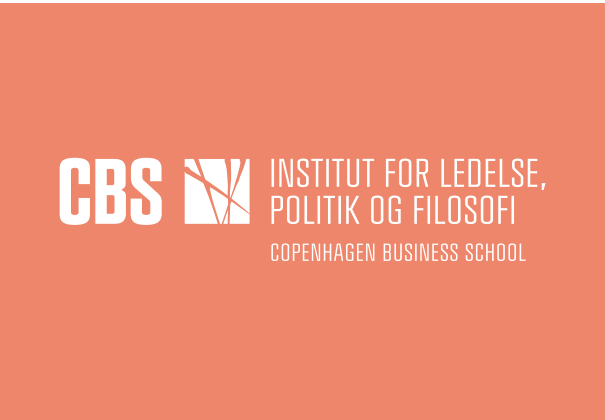
En partnerskabsapproach er blevet defineret af forskerne og har bidraget til at sætte rammen ikke kun for projektets aktiviteter, men også for evaluering, projektledelse og følgeforskning.

En lærerig vej til resultater

Håndbog i evaluering ved hjælp af indsats-teori



En tese der vil forfølges er, hvordan partnerskaber til forskel fra klassiske formelle kontrakter kan bygge bro mellem en lang række forskelligartede diskurser og praksisfelter. (Projektbeskrivelse 2011)



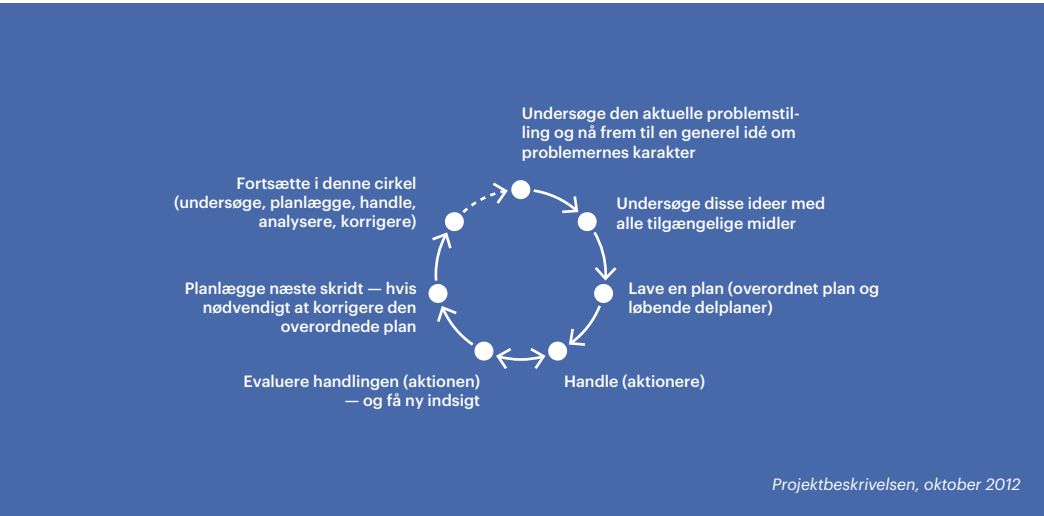
Projektets design har lagt op til et samspil mellem praksis, forskning og undervisning. Ideen har været, at professionshøjskolen UCC har været aktiv part i forbindelse med at planlægge og gennemføre en række moduler til lederne og i et vist omfang bestyrelserne, mens forskerne fra CBS løbende har leveret input til årsrapporter, hjemmesider og uddannelses tiltag samt har bidraget med indlæg på årsmøder. Forventningerne til forskning og uddannelse har været skrevet ind i projektbeskrivelsen. De nyudviklede uddannelsesmoduler i netværksledelse

har taget afsæt i et aktionsperspektiv med lederne som de drivende kræfter i at sætte læreprocesser i gang i deres daginstitutioner og netværk. Lederne har således været aktive medskabere, og deres erfaringer og viden er blevet set som en grundlæggende ressource.

Netværksuddannelsen opbygges således, at lederne undervises og superviseres men grundlæggende finder deres egen form, afsøger og reflekterer over muligheder, evaluerer og finder frem til nye samarbejder og opgavefordeling i projektet. (Projektbeskrivelse 2011)

Deltagerne i partnerskabet er aktive medskabere, hvis erfaring synliggøres og videreudvikles.

Der har været fokus på løbende mobilisering af ledere, ansatte og bestyrelser i forhold til diplomuddannelsen og på MDI's understøttende tilbud i forhold til konsulentbistand, møder og præsentation samt implementering af værktøjer. Lederne har via uddannelserne opnået de kompetencer, der er nødvendige for at lede forandringsprocesser og gøre sig til "connectors".



Projektbeskrivelsen, oktober 2012

Projektets organisering

Projektet er blevet organiseret i 3 lag. Det første lag har bestået af en koordinationsgruppe, det næste lag af et advisory board samt kommunestyregruppe. I det tredje og sidste lag har de nye institutionsnetværk ligget.



Første lag

I det første lag har en koordinationsgruppe været central. Gruppen har bestået af MDI, CBS, Socialministeriet, Socialstyrelsen og EVA. MDI og CBS har varetaget ledelsen, mens Socialministeriet og Socialstyrelsen har haft en understøttende funktion via EVA. MDI og CBS har løbende af rapporteret projektet via statusrapporter og på kvartårige møder med ministeriet og styrelsen efter en indsats teori. Fra starten er der med projektet blevet sat to styringshorisonter via projektbeskrivelsen og indsats teorien: a) én styringshorisont for et eksperiment, hvor en lokal, ny ledelses- og partnerskabsmodel er afprøvet i de 3 kommuner og b) én policy-horisont for udvikling af en ny samarbejdsmodel.

- Vigtige styringsredskaber for samarbejdet i det første lag har været:
- Projektbeskrivelse
 - Bevillingsskrivelse
 - Kontrakt mellem MDI og EVA
 - Kontrakt mellem MDI og CBS
 - Indsats teori og styringsdokument udarbejdet af MDI, CBS (med EVA som medspiller)
 - Løbende statusrapporter
 - Mødereferater
 - Formidlingsplan

Andet lag

I det andet lag er et advisory board blevet etableret med en række relevante interessenter fra feltet. Ud over de 3 kommuner, MDI, Socialministeriet, Socialstyrelsen, CBS og EVA har også repræsentanter fra BUPL Hovedstaden og Forbundet, Selveje Danmark, DE, Foreningen af socialchefer i Danmark og professionshøjskolen UCC deltaget. Det etablerede advisory board har fulgt projektets fremdrift og har desuden været et forum for strategisk refleksion. De deltagende parter har eksempelvis brugt møderne til at diskutere deltagerkommunernes strategier for selveje. De strategiske refleksioner har peget ud over projektet.

- Vigtigt for den strategiske styring på dette niveau har været:
- Skriftlige og mundtlige oplæg fra kommunerne
 - Teoretiske refleksioner og input fra CBS i form af forskeroplæg på møderne
 - Processtyringsdokumenter fra MDI og konkret mødestyring
 - Konkrete input fra deltagere
 - Referater fra møder

Tredje lag

I det tredje lag er 16 netværk mellem daginstitutionerne blevet etableret. I alle tre kommuner har der været forsøg med netværk-organisering, og daginstitutionernes samarbejde med kommunerne er blevet suppleret med kvalitetsmålinger, lederuddannelser, bestyrelsesuddannelse og facilitering af de nye netværk ved paraplyorganisationen MDI. I de tre kommuner har samarbejdet mellem forvaltning og de selvejende daginstitutioner været reguleret af både driftsoverenskomster og via beslutninger i kommunernes respektive børne- og ungeudvalg om at indgå i et forsøg med de selvejende institutioner.

- I dette tredje lag har en modeludvikling været understøttet af:
- Uddannelsesplan, indholdsbeskrivelse på fag og eksamensopgaver
 - Samspilsdokumenter mellem MDI og UCC
 - Bestyrelseskursus-materiale fra MDI
 - Netværkskontrakter, forretningsplaner, udviklingsaftaler og strategipapirer mellem daginstitutioner
 - Driftsoverenskomster, evt. partnerskabsaftale og kommunale beslutninger

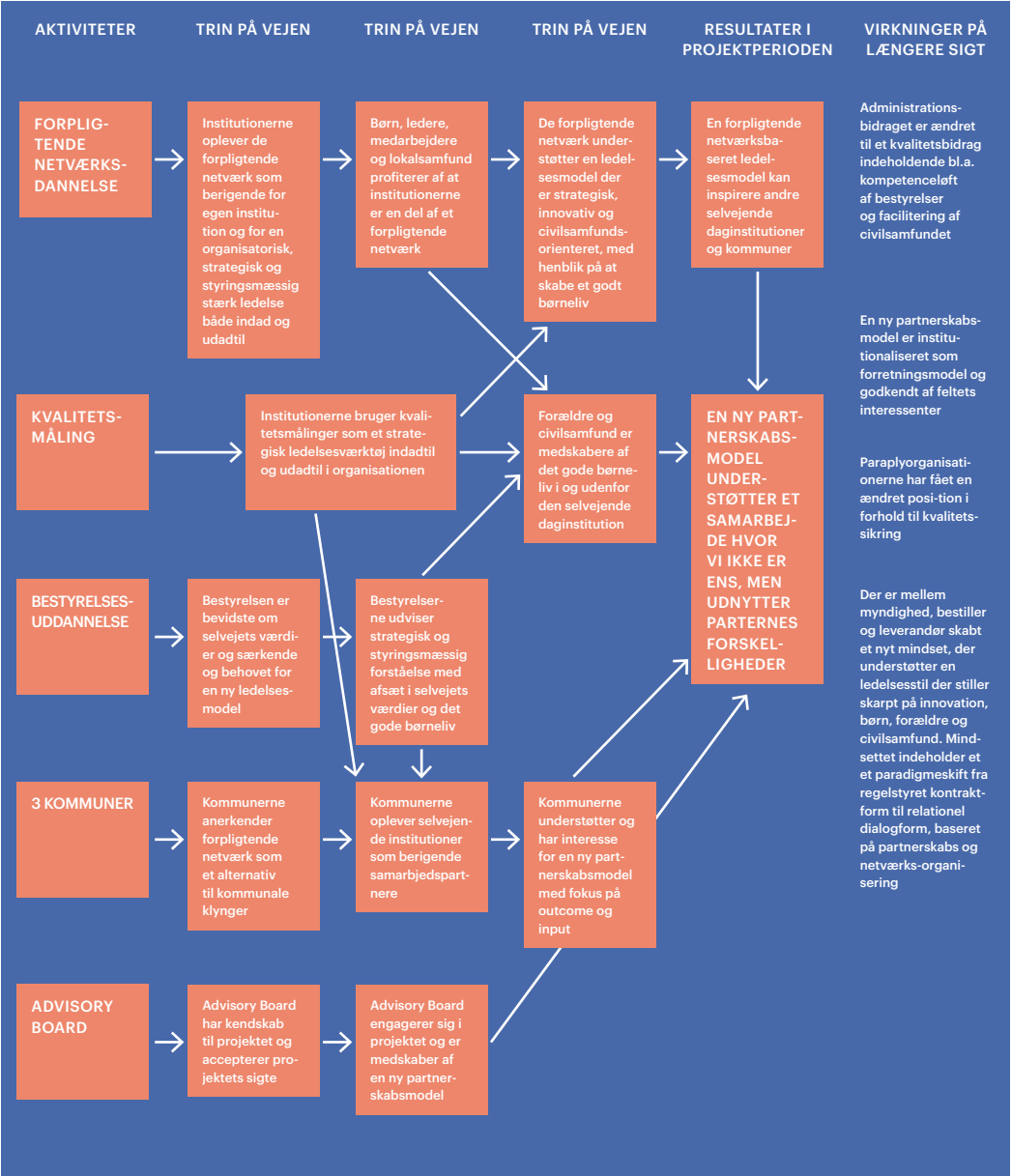
Skal man evaluere partnerskabet set fra MDI’s side, så har det været vigtigt for MDI som projektejer, at partnerskabet i hele pe-rioden har haft de samme parter. De tre kommuner, CBS, profes-sionshøjskolen UCC, Socialministeriet, Socialstyrelsen og EVA har været gennemgående aktører. For MDI har partnerskabsprojektet både været ramme for nogle helt konkrete moderniseringstiltag over for egne medlemsorganisationer samt i bredere forstand været et strategiværksted for paraplyens egen rolle som projektleder og igangsætter.

For MDI har samspillet med forskningen spillet en rolle. Forsk-ningen har bidraget med at formulere de centrale tematikker for samspillet mellem de selvejende daginstitutioner og kommunerne, hvilket har bidraget til ideen om partnerskabsbaserede netværk. Nye organisationsformer for de selvejende daginstitutioner har skullet spille sammen med værdier i institutionerne, hos bestyrelserne, og andre med engagement fra civilsamfundet. MDI har formuleret projektets målsætning i den medløbende indsats teori.

Der skal være en fælles vilje hos partnere til at finde potentiale i hinandens forskellighed.

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. (Projektets indsats teori 2012)

Erfaringer er systematisk blevet indsamlet, så projektets re-sultater sammen med teoretisk viden løbende har bidraget til de



igangsatte aktiviteter. Anskuet fra MDI’s ståsted har projektet for det første gennemført et eksperiment med nye styringsformer for samspillet mellem kommunale forvaltninger og selvejende daginstitutioner. For det andet har projektet etableret en ny net-værksstruktur for selvejende daginstitutioner med henblik på at give lederne et nyt strategisk afsæt for samspillet internt og med kommunen. Projektet er blevet gennemført med MDI som ene-ste paraplyorganisation. Det er forskernes oplevelse, at lignende projekter vil kunne igangsættes med andre paraplyorganisationer som centrale agenter, så en netværksmodel kan udbredes til flere selvejende miljøer og kommuner i Danmark.

En langsom start for at skabe en god proces

Der er ikke tvivl om, at for MDI var det i første omgang tidskrævende at få alle detaljer på plads med interessenterne i forhold til at gøre

Fundamentet for partnerskaber lægges allerede i udviklingsfasen.

projektbeskrivelsen operativ. Som medforfatter og tidligere generalsekretær i MDI, Charlotte Bill, fortæller, kunne det i starten føles noget klaustrofobisk med mange koordinationsmøder mellem EVA, MDI og følgeforskerne fra CBS.

Man kan gøre det teoretisk og kompliceret – og man kan gøre det praktisk og anvendelsesorienteret. Og det er det jeg gerne vil gøre i dag. Det skal være noget, vi kan bruge her og nu og opdatere os på hen af vejen. Det er også et analytisk værktøj. Det er en måde at fremstille sin projekt-idé eller indsats, så det bliver tydeligt for andre, hvordan det er, det hænger sammen. Det er en måde at presse jer til at finde frem til nerven i projektet. Hvilken forskel gør projektet under hvilke betingelser for hvem?
(Konsulent fra EVA om indsats teori 2012)

Set i et bagud-skuende lys har det dog vist sig, at netop den indledende proces med forventningsafstemning har været afgørende. Fordi der fra starten er blevet sat et stramt strategisk rum for styringen af projektet, har der både i forhold til interventionsindsats, projektledelse og følgeforskning været styr på ansvarsfordelingen. En tidlig afstemning af ansvar har givet MDI et stort frirum til løbende at tilpasse projektet.

Gennem samarbejdet med EVA og gruppen af følgeforskere har MDI udviklet en kapacitet til refleksion og har derigennem sat rammer, som projektet har kunnet udfolde sig inden for. MDI har sammen med de deltagende parter lagt et fundament af tillid. Et sådan fundament har betydet, at MDI og de involverede selvejende daginstitutioner er blevet ved med at have energi og engagement til at drive projektet fremad.

Der blev allerede i udviklingsfasen etableret et strategisk rum for partnerskabet og en rød tråd. MDI skabte sammen med professionshøjskolen UCC uddannelsesaktiviteterne med en tæt kobling til en bagvedliggende partnerskabsapproach, som var defineret sammen med forskerne fra CBS. MDI formulerede grundtesen: *hvis organisationer deler den samme viden, så når de også til de samme konklusioner.* Denne tese tænkte forskerne fra CBS ind i en partnerskabshorisont, så tesen blev omformuleret til: *delers vi den samme viden, så har vi et fælles udgangspunkt for vores forskelle.* Dette har været en ledetråd i projektet, samtidig med at det har været et godt eksempel på, at projektet løbende har udviklet sig, efterhånden som kvaliteten i refleksion er vokset. CBS understregede således overfor MDI, at der var et potentiale både i at dele viden og i at vide, at man var forskellige. Fra dette udgangspunkt har projektet skabt et eksperimenterende rum. Det har været en central præmis for de samarbejdsbaserede løsninger, at de er blevet udviklet gennem de konkrete erfaringer, aktørerne gjorde sig sammen og hver for sig. Efter drøftelse med de selvejende daginstitutioner og kommuner har der været arbejdet i retning af et fælles paradigme i forhold til bæredygtighed, netværk og involvering af civilsamfund. I projektet har der været formuleret syv aktiviteter ud fra et sådan paradigme.

De løbende evalueringer af, hvad partnerskabsprojektet og dets aktiviteter har bidraget med, har taget udgangspunkt i de syv tiltag.

Hvis vi deler den samme viden, har vi et grundlag at være forskellige ud fra.

Samarbejdsbaserede løsninger udvikles gennem aktørernes konkrete erfaringer.

Partnerskabets 7 tiltag

- 1 Ny struktur – etablering af forpligtende netværk
- 2 Uddannelse på diplomniveau – henholdsvis netværksleder-uddannelse og udviklingspædagoguddannelse
- 3 Konsulentstøtte fra MDI's side til omstillingsprocesser i institutionerne
- 4 Træning og uddannelse af bestyrelser
- 5 Kvalitetsmålinger på de 5 dimensioner: økonomi, HR, faglighed/kvalitet/værdier, interessenter, civilsamfund
- 6 Nye/supplerende aftaler til driftsoverenskomsten – kommunen/institutionen/netværk
- 7 Etablering af koordinatorgruppe og udviklingspædagoggruppe til opfølgning og udvikling af kompetencer

1. Ny struktur – etablering af forpligtende netværk

For MDI har den vigtigste aktivitet i projektet været etableringen af forpligtende netværk mellem 100 selvejende daginstitutioner (afslutningsvis lidt færre institutioner som følge af fusioner). En helt afgørende forudsætning for disse netværk var en mobiliseringsindsats, hvor tre kommuner i samarbejde med MDI samt professionshøjskolen UCC på lokale møder anbefalede projektet. Institutionernes oplevelse af, at projektet ikke var et løsrevet tiltag fra deres paraplyorganisation, men var bakket op af både kommune, professionshøjskole og andre interessenter, har været afgørende for, at institutionerne har taget projektet alvorligt. På uddannelsen i netværksledelse har lederne oplevet en energi, som er blevet vedligeholdt i netværkene. Lederne har mærket, at de forpligtende netværk har gjort en forskel for deres lederpraksis. Flere ledere har fortalt om en ny synergi mellem institutionerne. For MDI vil der ligge en væsentlig opgave i at vedligeholde en sammenhængskraft i netværkene fremadrettet. Der er blevet skabt et "mind set" langt ud over den enkelte daginstitution med et dybere rodnet, der forbinder institutioner og lokalområde. Det er dette rodfæstede "mind set", lederne er blevet uddannet til at tage vare på. Lederne er blevet uddannet til at være "connectors" med evne til at skabe og vedligeholde forbindelseslinjer ind og ud af institutionen.

Der er i alt etableret 16 netværk i byerne København (12), Århus (2), Svendborg (1) og Haslev (1). De dækker i alt 4759 børn og 876 ansatte og ledere. Der er etableret netværksaftaler mellem institutionerne indbyrdes. Endvidere er der enten indgået ny driftsoverenskomst/partnerskabsaftale (Århus og Svendborg) eller lavet tillæg til eksisterende driftsoverenskomst (København). I København er der lavet forklæder til netværkskontrakten, der beskriver, hvordan institutionerne/netværkene udmønter økonomisk bæredygtighed. Mange institutioner har enten fået udvidelser/udbygninger eller fusioneret med hinanden indenfor netværkene omkring den økonomiske dimension. (Statusrapport 2012)

Institutioner skal mærke, at de andre interessenter tager partnerskabet alvorligt.

Arbejdet med de forpligtende netværk har derfor været centralt. MDI etablerede med de forpligtende netværk en samarbejdsånd både internt mellem sine institutioner og i forhold til kommuner og andre interessenter bygget op omkring 16 forpligtende netværk. Gennem uddannelse og opfølgende aktiviteter er der blevet skabt en samarbejdskultur i netværkene, som er smittet af på ledelsesopgaven både indadtil og udadtil. De ledere, der er blevet interviewet i forbindelse med projektet, har fortalt, at arbejdet i netværkene har været strategisk i den forstand, at lederne har mødtes om at udforme forretningsplaner og samarbejdsaftaler rettet mod kommunen, men også ved at lederne har brugt netværkene til at diskutere pædagogisk indsats og medarbejderspørgsmål. Netværkene har bidraget til, at der er blevet etableret en mere velforberedt og repræsentativ mødestruktur med kommunerne, ligesom netværkene har skabt et rum for pædagogisk sparring lederne imellem.

Netværksarbejdet har betydet, at institutionerne har løftet blikket og fået mulighed for at forholde sig mere aktivt til deres omgivelser. Lederne giver hinanden modspil og får i netværkene mulighed for at etablere et strategisk sigte for egen institution. Man kan også sige, at lederne i deres netværk har fået lov til at være medudviklere på en ny samarbejdsmodel båret af engagement fra neden.

Både set fra CBS' og MDI's side har de forpligtende netværk mellem institutionerne bidraget med flere gode resultater. Således konkluderede følgeforskningen allerede i andet år af projektet.

Allerede nu 1 1/2 år ind i projektet er der mange resultater både i forhold til partnerskabssamarbejdet men også helt konkret i forhold til ledelsesmodellens afprøven, udvikling og implementering. Det har positivt overrasket os at så mange aktører har valgt at gå med i at ville udvikle denne nye ledelsesmodel og give et forsøg på at være medskaber af en ny partnerskabsmodel. Det gælder de 3 kommuner, feltets interessenter repræsenterende ved advisory board og institutionerne.
(Statusrapport 2012)

Forskerne vurderer, at arbejdet med forpligtende netværk har krævet en del ressourcer hos lederne i de selvejende daginstitutioner, men at arbejdet har været godt givet ud, da ressourcerne er blevet anvendt til at redefinere egen lederfunktion, implementere nye kvalitetsredskaber, gennemføre uddannelser, udarbejde kontrakter med de kommunale samarbejdspartner og indgå nye aftaler med hinanden.

Denne investering fra lederne side har været afgørende for, hvordan projektet har udviklet sig. Fra en tilstand, hvor flere af de selvejende institutioner før projektstart var lukningstruede, fordi kommunen ønskede at kommunalisere dem, er der med projektet blevet skabt en mere professionel samarbejdskultur. De selvejende institutioner har gjort sig umage i forhold til at være bæredygtige, velforberedte og interessante



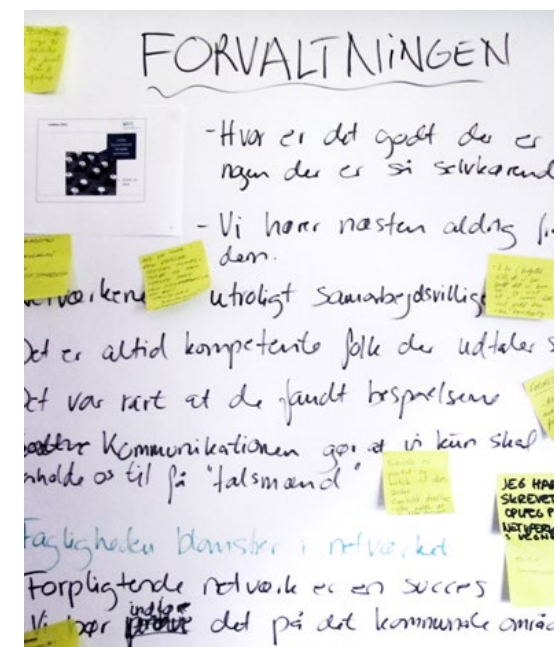
samarbejdspartnere for kommunen. Kommunerne anerkender de forpligtende netværk som en ligeværdig samarbejdspart. Samtidig er det dog ifølge forskerne svært at spå om, hvad fremtiden for disse netværk vil være efter projektperioden.

Den udvikling som institutionerne har været en del af de sidste tre år har været radikal. 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. 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 svar på hierarkisk ledet klynger.
(Standardrapport 2013)

Fra forskningens side er der således blevet lagt vægt på et behov for løbende udvikling i netværkene. Hvert netværk behøver, ifølge forskerne, løbende strategisk sparring fra MDI. Det handler om at samle den energi, der bliver skabt i et samspil mellem parterne, hvor "connectors" på forskellige planer er afgørende. En sådan dynamik vil ifølge forskerne både være netværkenes styrke og sårbarhed.

Det er, i et fremadrettet perspektiv, en oplagt paraplyopgave at understøtte hvert netværk og samtidig være platform for en synergi på tværs, hvor nogle netværk naturligt vil fungere bedre end andre og derfor vil kunne inspirere. Således vil det ikke kun være lederne i det enkelte netværk, der drive strategien frem. Lederne kan også med deres eksempel bidrage til at drive strategier frem i andre netværk. Det har i projektet været en kompetence hos MDI at holde øje med og forstå lederne som "connectors" og netværkspersoner.

Connector-rollen har været en kerne i de gennemførte uddannelses tiltag. Der er blevet investeret energi i denne rolle, men om det vil være en engangsforestilling, er det umuligt at spå om. Nogle "connectors" vil være vigtigere end andre i processerne med at binde et projekt og et netværk sammen. Disse "connectors" vil derfor også have forskellige roller opad og nedad. Fra forskningens side har det været vigtigt at få denne pointe med. Det er en kunst og kompetence at kende sine medlemmer. Det er en helt afgørende paraplykompetence, hvis MDI og andre paraplyorganisationer skal magte partnerskaber. Med projektet er startskuddet blevet givet til et godt rodnet baseret på en netværksstruktur for de selvejende daginstitutioner, men om de vil være levedygtige og formå at håndtere et løbende reformarbejde vil i høj grad bero på paraplyernes kompetence og investering i at vedligeholde en samarbejdskultur på mange planer.



2. Lederuddannelse

For MDI har der ligget et væsentligt kompetenceløft i at få sine ledere på uddannelse i henholdsvis netværksledelse og pædagogik. Der har været tale om forandring af professionsidentiteten hos MDI's ledere. Gennem projektarbejde og øvelser har lederne arbejdet praktisk med at udvikle, danne og vedligeholde netværk. De har udviklet sig til at blive netværksagenter.

Elementer i uddannelserne

- Lederne har arbejdet med en ønsket samarbejdsform og metode for de nyetablerede netværk, herunder fordeling af kompetence og ansvar
- Lederne har udarbejdet en kontrakt for deres nyetablerede netværk
- Lederne har formuleret en strategi for netværket i forhold til styringsmetoder, herunder i forhold til styring af økonomi og HR
- Lederne har skabt et fremadrettet perspektiv med mulighed for løbende at måle udviklingen i kvalitet på væsentlige driftsområder
- Lederne har lagt en operativ strategi baseret årshjul og en forretningsplan for henholdsvis institution og netværk

Sparring på tværs, støttet af sideløbende uddannelse, opkvalificerer lederne.

Ledernes kompetenceudvikling gennem netværksuddannelsen har taget afsæt i en målrettet diplomuddannelse som valgfagspakke i netværksledelse. Der har været en tæt sammenhæng mellem de enkelte uddannelsesforløb og mobilisering af de selvejende daginstitutioner til at indgå i netværk. Alle netværkene har lagt egne forretningsplaner, hvor hver enkelt leder har arbejdet med et personligt nedslag. Uddannelserne har skabt stabilitet omkring netværkene. Forretningsplanerne har dannet et fælles afsæt og skabt vilje til at tænke på tværs i forhold til udvikling og drift.

Lederne har som led i uddannelsen været til eksamen i, hvordan de nye netværk har arbejdet med strategiske redskaber som årshjul, kompetencebeskrivelser, forretningsplaner og netværkskontrakter. Eksamensopgaven blev produceret undervejs i uddannelsesforløbet og efterfølgende bearbejdet med bestyrelsen, i ledergruppen og netværksgruppen. I interviewene med CBS' forskere har lederne samstemmende peget på uddannelsernes afgørende betydning for den udvikling, der er sket i MDI-netværkene og mellem ledere, ansatte og bestyrelser. Lederne har nævnt de valgte moduler, fortalt om de lærte redskaber og givet udtryk for, at uddannelserne har givet dem et nyt "mind set". Uddannelsesforløbet har lagt et strategisk fundament for et fremtidigt samarbejde.



3. Konsulentstøtte fra MDI

I projektet har MDI lagt mange ressourcer i at mobilisere de selvejende daginstitutioner til overhovedet at ville indgå i projektet. Det har været afgørende, at en mobilisering er sket i en koalition og i samarbejde med de involverede kommuner, BUPL samt professionshøjskolen UCC. MDI har ydet en løbende konsulentstøtte til omstillingsprocesserne i institutionerne, eksempelvis nye fysiske rammer, nye samarbejdsaftaler, nye jobbeskrivelser og ny partnerskabsaftale. Det er forfatterens vurdering, at konsulentstøtte også vil spille en rolle i forhold til en fremtidig vedligeholdelse af netværkene.

4. Kompetenceudvikling i bestyrelser

For selvejende institutioner tegnes et selvstændigt ledelses- og arbejdsgeværrum af bestyrelsen. I projektet har et centralt indsatspunkt været at sikre, at bestyrelserne kender deres ansvar og er sig deres rolle bevidste i forbindelse med netværksledelse og partnerskab. Bestyrelser er forskellige. Partnerskabsprojektet har understøttet bestyrelsesarbejdet ved at opkvalificere og udfordre bestyrelserne. Selvejende institutioner udgør en platform ind i civilsamfundet, og bestyrelserne er i denne forbindelse de centrale "connectors". I projektet er der gennem kvalitetsmålinger blandt forældre og bestyrelser blevet taget pejling på, i hvilket omfang bestyrelserne ønsker at bidrage og engagere sig i deres børns dag/fritidstilbud. Grænserne er blevet afprøvet og udfordret i projektperioden.

Som led i projektet har MDI udarbejdet en bestyrelseshåndbog, afholdt en række bestyrelseskurser og koblet bestyrelser til aktiviteter på diplomlederuddannelsen for lederne i UCC-regi. Bestyrelserne er blevet set som en ressource i forhold til at indløse projektets overordnede formål om inddragelse af forældre, lokalområde og i bredere forstand civilsamfundet. Bestyrelseskurserne og håndbogen berører emner som, hvad bestyrelsens ansvar og rollefordeling er i forhold til daginstitutionslederen og MDI. Det allervigtigste formål med kurser og konsulentstøtte til bestyrelserne har imidlertid været at lade bestyrelserne vokse ind i en forståelse af deres egen og lederens rolle som ildsjæle i et lokalsamfund.

5. Kvalitetsmålinger

I projektet har indsatsområdet omkring kvalitetsmålinger skiftet betydning. I starten af projektet var der et stort fokus på at udvikle håndtering af kvalitetsmålinger. Som projektet skred frem, mindskedes interessen blandt interessenterne. MDI har om udviklingen formuleret, at:

Da projektet startede, var der stort fokus på kvalitetsmålingerne og den gennemsigtighed det styringsinstrument

En paraplyorganisation står stærkt, når den samarbejder med eksterne interessenter.



kunne bibringe området og være understøttende i forhold til et fremtidigt partnerskab. Efter at den første måling var gennemført og institutionerne stort set alle mestrede topscore, blev det styringsinstrument uinteressant. (Standardrapport 2014)

Dette blev taget til efterretning på møderne mellem MDI, ministeriet og styrelsen, hvorefter arbejdet med kvalitetsmålinger blev neddroset. Det vigtigste bidrag, som kvalitetsmålingerne har afstedkommet, har været at understrege en enighed mellem parterne om, at hvis de selvejende daginstitutioner vil demonstrere sig bæredygtige, så stiller det krav til størrelse, HR, økonomi, civilsamfundsengagement og værdier. Der har været forskellige tilgange til, hvordan disse parametre er blevet vurderet, men hensynet til økonomisk bæredygtighed har været det samme i alle kommunerne.

6. Nye supplerende aftaler

I forhold til nye eller supplerende aftaler til driftsoverenskomsten har de tre kommuner i projektet reageret forskelligt på udfordringen, men for alle har projektet åbnet for styringsmæssige overvejelser. For MDI har kommunernes reaktioner affødt en del strategiske refleksioner, der har rakt ud over projektperioden. I projektet er den traditionelle juridiske kontrakt, driftsoverenskomsten, blevet sat i spil. I én af de deltagende kommuner er driftsoverenskomsten således blevet erstattet af en ny kontrakt i form af en partnerskabsaftale, i en anden kommune har man besluttet at udarbejde en ny selvejestrategi for alle selvejende daginstitutioner, og i den sidste kommune er man fortsat stort set som hidtil med en driftsoverenskomst. Ligesom de tre kommuner har opfattet det fremtidige strategiske mulighedsrum for samarbejdet forskelligt, så har de involverede netværk også forholdt sig til projektet, ud fra hvilken kommune de hører til i.

7. Koordinatorgruppe og udviklingspædagoggruppe

Som del af projektet har der været etableret en koordinatorgruppe med repræsentation af ledere fra de 16 netværk såvel som en udviklingspædagoggruppe. Disse har mødtes et par gange om året hos MDI. Formålet har været at følge op og udvikle de kompetencer, der sikrer, at netværkene fortsat er i udvikling. Det har været forskernes vurdering, at der over tid har indsneget sig en mathed i netværkene. I MDI har man været opmærksom på dette forhold og har forsøgt sig med forskellige tiltag ud over disse møder i form af flere diplomuddannelsestilbud og kortere undervisningstilbud. Der er blevet udviklet et MDI-akademi, som har bestået af mindre kurser og foredragsrækker. MDI har formuleret, at disse har til formål at:

- *Modvirke aflæring*
 - *Udvikle og udfordre*
 - *Forny og innovere*
- (Standardrapport 2013)

MDI har forklaret en voksende ”mathed” i netværkene med, at lederne har været presset til mange forandringer inden for en relativt

kort tidshorisont. Lederne har ifølge MDI haft brug for en periode med konsolidering. Det er forskernes vurdering, at MDI spiller en vigtig rolle i forhold til at holde processerne i netværkene i gang. Det har fra starten i projektet været en kerne at udvikle og senere vedligeholde grundlaget for, at personer kan træde i karakter som ”connectors”. Det vil være en kernekompetence både for MDI og alle andre paraplyorganisationer at kunne understøtte det rodnet, som ”connectors” vokser frem af, og som gør netværkene levedygtige. Det er selvfølgelig også vigtigt, at et sådan arbejde understøttes af faglige interesseorganisationer.

Projektet sættes stramt fra starten

En central læring i projektet er vigtigheden af en løbende processtyring kombineret med flere strategiske niveauer. Fra de tidlige faser i projektet er nøgleinteressenter blevet inddraget og har bidraget til projektets mere detaljerede design. MDI og CBS har løbende anvendt indsats teori i styringen af projektet. Der har været formuleret en opgavebeskrivelse fra CBS, hvor forskerne har givet tilsagn om følgeforskning og delt projektledelse med MDI. Forskerne har arbejdet ud fra en formidlingsplan. Desuden har et kommissorium for en koordineringsgruppe mellem MDI, Socialministeriet og Socialstyrelsen sat retningslinjer for en afrapportering hver tredje måned.

En anden læring i projektet vedrører samspelet mellem følgeforskerne og de centrale parter i projektet. Forskerne har haft autonomi til at sætte de metodiske og teoretiske retningslinjer for et systematisk arbejde. Samtidig har forskerne spillet en central rolle i styringen af projektet sammen med MDI. Der har med andre ord været en vekselvirkning mellem aktiv deltagelse og forskningsmæssig autonomi. Hensigten har været at sikre en både evident og konkret anvendelig vidensdannelse i projektet. Forskerne har løbende spillet teoretisk viden om eksempelvis netværksledelse og partnerskabsorganisering ind i projektet. Brugen af indsats teorien har sikret en sammenhæng mellem projektets aktiviteter og resultater.

En tredje og sidste læring i projektet angår de deltagende nøgleinteressenters forpligtelse. Deltagernes tilknytning til projektet har været defineret relativt forskelligt. Nogle parter har været bundet til projektet gennem kontrakter og politiske beslutninger, andre parter har forpligtet sig gennem aktiviteter, hvor de har mødt hinanden, og hvor de eksempelvis gennem fælles strategimøder og oplysningsmøder har lagt en bund af gensidig tillid. Ved både skriftligt og via mødeaktiviteter før og under projektperioden at stille op til dialog, debat, evaluering og refleksion om projektet, har parterne vist, at de har taget projektet og hinanden alvorligt på et dybere plan, som udtryk for det rodnet, der gør et partnerskab levedygtigt.



Mathed, der skyldes intensiv udvikling, kan modvirkes ved at tilpasse tilbuddene.

Fire opmærksomhedspunkter, som har bidraget til projektets succes

- At parterne løbende er blevet inddraget, og at en inddragelse har fundet sted i forskellige fora og styret af forskellige procesredskaber.
- At der har været en løbende produktion af viden, og at denne viden er blevet spillet ind i projektet via systematiske kanaler gennem afrapportering fra følgeforskningen.
- At der har været formelt fastsatte forpligtelser hos de deltagende parter samt en fælles vilje hos parterne til at finde potentiale i hinandens forskellighed. Fælles møder og strategiske aktiviteter har over tid bidraget til fælles værdier og tillid.
- At paraplyorganisationen løbende har bidraget til at holde gejsten oppe i netværkene ved at besøge lederne og facilitere deres netværksarbejde. En sådan understøttende funktion er også vigtig i fremtiden.

Råd til paraplyorganisationen

Hvis en paraplyorganisation vil bidrage med mere end løn og regnskab, er det afgørende, at organisationen understøtter en socialt innovativ dagsorden i medlemsinstitutionerne. Strategiske kompetencer kræver løbende vedligeholdelse. Leder- og bestyrelsesudvikling defineres af en særlig værdihorisont hos paraplyorganisationen. Det skal være en kernekompetence hos paraplyen at understøtte

en løbende udvikling af de forpligtende netværk. Har en paraplyorganisation ikke denne horisont, vil det på en længere bane være svært at understøtte et strategisk udviklingsarbejde i institutionerne. Et sådant arbejde er påbegyndt i nærværende projekt, men kræver løbende fornyelse fra paraplyens side.

Paraplyorganisationen spiller en rolle i forhold til uddannelser, hvor ledere og bestyrelser arbejder med værdibaserede processer, men også i forhold til mobilisering af interesser. Styling gennem partnerskaber er baseret på et løbende ledelsesmæssigt engagement i de selvejende daginstitutioner, hvor paraplyorganisationen agerer medskaber af de værdier og det engagement, der sikrer en strategisk rækkevidde.

Paraplyorganisationens fornemmeste opgave er at skabe rum for at bringe folk sammen i forhold til at forløse et relevant samarbejde om løbende reformproblematikker i den enkelte daginstitution. Det tager tid at opbygge tillid. Det tager tid at lære at skabe samarbejde. Læring gør det dog ikke alene. De parter, der involverer sig i et partnerskab, skal ville noget med det lærte. For paraplyorganisationen er partnerskaber en vej til at mobilisere interesser og finde ansattes og frivilliges engagement, fantasi og passion for at gøre en forskel



I velfærdspartnerskaber skal paraplyorganisationen bringe folk sammen om nogle fælles mål.

både i forhold til bæredygtighed, faglighed, kvalitet og lokalområde.

Paraplyorganisationen har mulighed for at gøre sig selv interessant som medie for partnerskaber, der bevæger et samspil mellem kommuner og selvejende daginstitutioner. Det forudsætter, at paraplyorganisationen er i stand til løbende både at sætte en netværkskontekst og formulere strategier for uddannelse i netværksledelse i samspil med den kommunale samarbejdspart, fagbevægelsen og andre relevante interessenter understøttet af refleksive og fleksible samarbejdsformer, som tager højde for reformpolitik og udviklingsbehov i feltet. Generalsekretær i MDI og medforfatter Charlotte Bill har formuleret udfordringen:



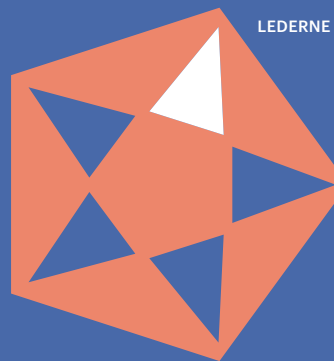
Det er derfor også vigtigt, at MDI og andre paraplyorganisationer i det fortsatte arbejde med netværk har en tydelighed i forhold til kommune, bestyrelser, medarbejdere og forældre. Hvis disse aktører skal knytte an til netværkstanken, kunne tænke med og udvikle den, skal de forstå meningen og visionen. De skal kunne se, mærke og nærmest dufte den forskel, et netværk har mulighed for at skabe.

(Generalsekretær i MDI 2014)

En paraplyorganisation bidrager til, at hver daginstitution udvikler sig i det netværksarbejde, institutionen indgår i. Det kræver, at paraplyorganisationen har styr på sit eget værdiarbejde ikke kun som ord i en årsberetning, men som levet liv indad i organisationen og som selvrefleksion, der kan danne afsæt for udvikling af værdihorisonten i de tilknyttede selvejende daginstitutioner og hos relevante interessenter indad, udad og opad.

6

De selvejende daginstitutioner



Tydelige værdier bærer et fælles visionsarbejde.

I dag forventes de selvejende daginstitutioner at adskille sig fra deres kommunale kollegaer på parametre som værdier, processer og pædagogisk indhold. De selvejende institutioner har ikke en selvfølgelig eksistensberettigelse, men skal vise deres værd ved at løse opgaverne lige så effektivt som de kommunale institutioner og samtidig sende signaler om tydelige værdier, hvor mangfoldighed er formuleret som en kerneværdi i mange kommuner. I det gennemførte projekt har resultaterne været entydige. Med projektet er der blevet etableret netværksprocesser mellem lederne i de selvejende

institutioner, hvilket har bidraget til at styrke værdierne på institutionsniveau. Lederne har dannet nye ledelsesfællesskaber og herigennem styrket deres lederidentitet.

Historisk set har det været vanskeligt at skelne mellem selvejende og kommunale institutioner. Indtil for få år siden var billedet, at de selvejende ledere identificerede sig i fællesskab med deres kommunale kollegaer, og den selvejende ledelsesopgave blev identificeret med den ledelsesopgave, som en kommunal daginstitutionsleder havde.

Fremtiden må forventes at blive anderledes. Med de bevægelser, der sker i relationen mellem de kommunale forvaltninger og selvejende institutioner med en såkaldt frisættelse af de selvejende, vil lederne af disse i stadig mindre grad kunne iagttages på linje med de kommunale daginstitutionsledere. Både strukturelle og styringsmæssige betingelser er allerede ændret, hvilket skubber til de selvejende lederes position og identitet. Ledernes position er desuden påvirket af en bevægelse i retning mod at indsætte bestyrelserne som hovedansvarlige for de selvejende institutioner, hvilket også skaber nye vilkår for samspillet mellem ledere og den kommunale fagforvaltning. Forventningerne til de selvejende institutioners bestyrelser om at have en mere tydelig rolle i kontakten til forvaltningerne indebærer, at forvaltningerne vil mindske kontaktfladen med lederne i de selvejende institutioner.

Netværk og læring

I partnerskabsprojektet har det været tydeligt, at velfærdspartnerskaber på et institutionsniveau står og falder med lederne, hvis identitet er under forvandling. Her har muligheden for at indgå i nye forpligtende netværk styrket lederens position. Lederne har brugt netværkene på to måder:

- A) Netværk som et politisk interessefællesskab og som sted for udvikling af strategier rettet mod forvaltning
- B) Netværk som et refleksivt rum for ledelsessparring, afklaring af ressourcefordeling og laboratorium for gensidig idéudveksling

I forhold til netværkene som politiske interessefællesskaber fortæller lederne, at de er blevet mere synlige gennem at være i netværk sammen. Som en leder formulerer det, har hans institution med netværket fået bredere skuldre. I en partnerskabsterminologi kan man tale om, at netværkene har givet lederne et rum for at agere som partnere, selvom de stadigvæk er individuelle institutioner med egen bestyrelse og økonomi. Institutionerne har gennem netværket fået en fælles stemme over for kommunen, som en anden leder formulerer det.

I netværkene har der været stor forskel på den politiske funktion af at være i netværk. I et af netværkene har lederne eksempelvis været meget aktive i forhold til at klæde hinanden på til forhandlinger med kommunen. Lederne har lært hinanden tricks, som de formulerer det. I dette netværk har lederne oplevet en stor politisk og interessebæst gevinst ved ikke at stå alene med beslutninger over for kommunen. Ikke sådan forstået at lederne har brugt netværket til at skubbe ansvar fra sig, men i den forstand at de har brugt hinanden aktivt i en gensidig sparring. Lederne nævner selv, at de individuelt har måttet stå på mål for egne prioriteringer, men kobler dette med, at de alligevel gennem netværket har fået mulighed for at give hinanden rygdækning.

Mange ledere har i interviewene givet udtryk for, at netværkene er blevet en slags refleksive rum. Netværkene er platforme for internt arbejde med eksempelvis pædagogik og budget. I flere af netværkene

De selvejende lederes identitet er under forvandling.



er det tydeligt, at et nyt netværkslag ikke kun har åbnet for strategisk fleksibilitet, men også for bindinger. Lederne er i positiv forstand blevet bundet til hinanden ved være i netværk sammen. I samtlige netværk fremhæver lederne, at deres individuelle strategier i institutionerne løbende bliver afpasset med de fælles netværksstrategier. For lederne er det vigtigt at fremstå med en tydelig identitet. Som en leder siger, er man som leder blevet mere opmærksom på sin egen institution, fordi man gerne vil leve op til et højt niveau i sit netværk.



Netværkene har åbnet for en ny synlighed omkring den enkelte daginstitution. Som deltager i et netværk tvinges den enkelte leder til at åbne sine strategiske dispositioner op. Kvalitetsmålinger er i denne sammenhæng et redskab til synliggørelse. Der er flere ledere, som nævner deres arbejde med kvalitet. Lederne er ikke i tvivl om, hvad forældre tillægger kvalitet. Det handler om nærhed i tilbuddet og imødekommenhed sammen med en høj grad af faglighed. I forhold til at være institution i et netværk, virker lederne mest opmærksomme på enten at

arbejde med kvaliteten meget konkret i forhold til deres egen brugergruppe eller modsat at stå sammen om en fælles standard i netværket.

De strategiske udfordringer ved netværksarbejde har i projektet især handlet om at tænke værdier med i det fælles visionsarbejde. I hver institution er et værdigrundlag nedfældet i institutionens vedtægter og med mere eller mindre tydelighed indarbejdet i institutionens daglige praksis, rutiner og normer. I netværksarbejdet har værdier været grundstammen i, hvad der skulle give mening og energi til netværksarbejdet. Den værdimæssige tydelighed skulle have en afsmittende effekt på netværket og på, hvad der kom ud af netværksarbejdet. Lederne har i projektet interesseret sig for en række spørgsmål. 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 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?

Det at forholde sig strategisk til sin deltagelse i netværk har for den enkelte leder betydet, at han eller hun er blevet refleksiv omkring sin lederidentitet på en anderledes måde end tidligere. Lederen er blevet trænet som ”connector” i at skulle binde egen institution sammen på en ny måde indadtil og udadtil. At deltage i et netværk har stillet krav om åbenhed, lydhørhed og gensidig respekt. Faglighed har for lederne handlet om fælles værdier i forhold til børnene og plads til forskellighed om metoder og processer. Det har skabt en sensibilitet i forhold til, hvilke emner man har taget op. I projektet har vi set, at lederne har hjulpet hinanden med at få nuancerne frem ved at åbne de pædagogiske fortællinger op. Lederne har haft en bevidsthed om at arbejde refleksivt og mestret det i varierende grad på forskellige fagområder. I enkelte netværk er der udviklet pædagogiske og kompetencebærende fællesskaber, hvor medarbejdere og ledere med særkompetencer er blevet brugt på tværs af institutionerne,

Ledernes deltagelse i netværk skaber en refleksivitet omkring lederidentiteten – både deres egen og den fælles i netværket.

eksempelvis hvis der har været medarbejdere med særlig familieterapeutisk viden eller viden om nye metoder omkring indlæring hos specialbørn. I netværkene har der også kunnet spores en voksende tværfaglig sparring mellem lederne i forhold til eksempelvis IT, indberetninger og økonomiudtræk. Men potentialet er meget større, og lederne (og medarbejderne) kan med fordel understøtte en endnu stærkere refleksiv praksis for dermed at styrke hinanden i de udfordringer, de møder, og sikre en udviklende dialog, der understøtter en stærk strategisk arbejdsform.

I projektet har nogle netværk fundet en stærk synergi i arbejdet med hinanden ikke kun på ledelsesniveau, men også på medarbejder- og bestyrelsesniveau. I disse netværk er det blevet udnyttet, hvad flere fagligheder kan byde ind med – herunder at der ofte er en faglig pluralitet i bestyrelsen og i forældregruppen. Det har i disse netværk været tydeligt, at lederne arbejder sammen om at håndtere flerstemmighed og ikke kun forskelle mellem institutionerne.

I de velfungerende partnerskaber har ingen af de deltagende ledere sat sig igennem med patent på sandheden om ”det gode børneliv”. Når ingen part tager patent på en højere sandhed, har det i stedet været en mere pragmatisk eller praktisk sans, der har slået igennem i forhold til, hvad der er rigtigt at gøre, og hvilke beslutninger der er de rigtige at træffe. I disse netværk fungerer værdier som strategiske pejlemærker. Værdierne gør det muligt at sætte retning for netværket og pejle sig ind på hinanden ikke mindst i forhold til målgruppen af børn. For ledere, som skal agere ”connectors” har det vist sig vigtigt at arbejde med værdier med medarbejderne. Værdier etablerer en ramme, der styrer engagement, så det ikke vendes til frustration. Det har vist sig, at netværket ofte er et godt sted at starte en værdidiskussion. Værdier bidrager til at skabe tydelighed. I ledelsesstrategisk henseende bidrager de til at sætte retning for strategi.



De selvejende lederes særlige rolle

I netværkene har lederne vist, at de som ”connectors” og ildsjæle har mulighed for at vedligeholde et løbende ledelsesmæssigt engagement med deres ufravigelige position som medskabere af værdier og engagement. I netværkene har det vist sig, at lederne klæder hinanden på til at tænke i fælles og partnerskabsbaserede værdier.

Lederne er centrale i forhold til at aktivere bestyrelsesmedlemmerne i politiske og værdiformulerende processer. De forpligtende netværk har understøttet lederens centrale placering som katalysator for engagement. Måske en leder i en selvejende institution i virkeligheden kommer det nærmest, da hun i et interview siger, at selveje er lig med selvstændighed og medbestemmelse sat i system. Som lederen forklarer, er selveje ikke demokrati på alle tangenter, men tværtimod ret præcise retningslinjer for indflydelse til brugere, bestyrelser og medarbejdere. Nogle gange er det ledernes rolle at afskærme de forskellige interessenter mod hinanden, som eksempelvis medarbejdere fra velmenende bestyrelser – af hensyn til den faglige

Værdier kan skabe fælles retning i et samarbejde, hvor det ikke er hensigtsmæssigt, at enten lederen eller bestyrelsen sætter retning alene.

Lederne kan ikke ”træde tilbage” og slippe værdierne løs. Derimod består ledelsesopgaven i at sikre, at værdierne skabes via engagement hos mange.

kontinuitet, forklarer lederen. I andre tilfælde kan det handle om, at en leder aktivt bruger en bestyrelse til at få beslutninger igennem.

Efter at have interviewet lederne er det forskernes vurdering, at det er nødvendigt med løbende træning og sparring til lederne i netværkene med fokus på en lærende og samarbejdende tilgang. Lederne giver udtryk for, at strategisk læring både sker via indholdet i de gennemførte læringsaktiviteter og gennem ledernes uformelle refleksioner med hinanden. Der er ingen tvivl om, at lederne har behov for et nyt strategisk fællesskab, som det er oplagt, at faglige organisationer og paraplyer understøtter.

Evalueringsaf uddannelserne har tydeliggjort, at samarbejde læres, og at læring skaber samarbejde. Lederne har på uddannelserne i netværksledelse udtrykt stor tilfredshed med en åben læringstilgang. Erfaringsbaseret kompetenceudvikling er blevet koblet med viden og teorier om netværk og partnerskabsorganisering. Lederne har arbejdet med nye ledelsesmodeller og netværk på tværs. Dette strategiske arbejde har været relativt stramt defineret, mens andre aktiviteter har været mere åbent sat op. Det er forfatterens vurdering, at fremtidige uddannelsesstrategier bør fortsætte arbejdet med strategisk kompetenceudvikling, hvor der er plads til at eksperimentere. Ligeså vigtigt er det imidlertid, at disse uddannelses- og kompetenceudviklingstiltag tænkes ind i en relevant kontekst både i forhold til løbende politiske reformer og lokale interessenter. Det er helt afgørende for ”connectors” at mærke en forbundethed til andre dele af det underliggende rodnet i partnerskabet i form af kommunen, faglige og interesseorganisationer og politikere. Den enkelte ”connector” skal fornemme nødvendigheden af sit engagement og vil derefter kunne mobilisere andre. En politisk og faglig sammenhængskraft vil betyde, at de tiltag, der sættes søen er ”need to have” og ikke bare ”nice to have”. Det benarbejde, der sikrer, at dette fundament er i orden, ligger særligt hos paraplyorganisationen, men også hos kommunerne og de faglige organisationer.

Råd til lederne

Lederen i den enkelte daginstitution er nøgleperson i et fortsat arbejde med netværk og partnerskab. Det er derfor vigtigt at tænke i stærke netværk omkring hende eller ham. Lokale netværk kan styrke værdiarbejde og udvikling og fastholdelse af ”connectors” og ildsjæle i og omkring daginstitutionen. Et lokalt værdiarbejde kan fungere som afsæt for samarbejde med kommune, andre daginstitutioner, ansatte, forældre, børn og civilsamfund og mobilisere andre herfra som ”connectors” og ildsjæle, der forbin-

der organisationerne med hinanden og fastholder og udvikler engagement. Det er ingen selvfølge, at lederne har kompetencer til at tage en rolle som netværksagent, ildsjæl eller ”connector” på sig. Med de tværgående og forpligtende netværk er der lagt byggesten for en forankring i den enkelte institution. En bredere strategi- og ledelsesmodel forudsætter en sådan forankring. Det er nødvendigt at stille krav om, at faglige organisationer, paraplyorganisationer og

Tværgående, forpligtende netværk styrker lederens kompetencer og position.

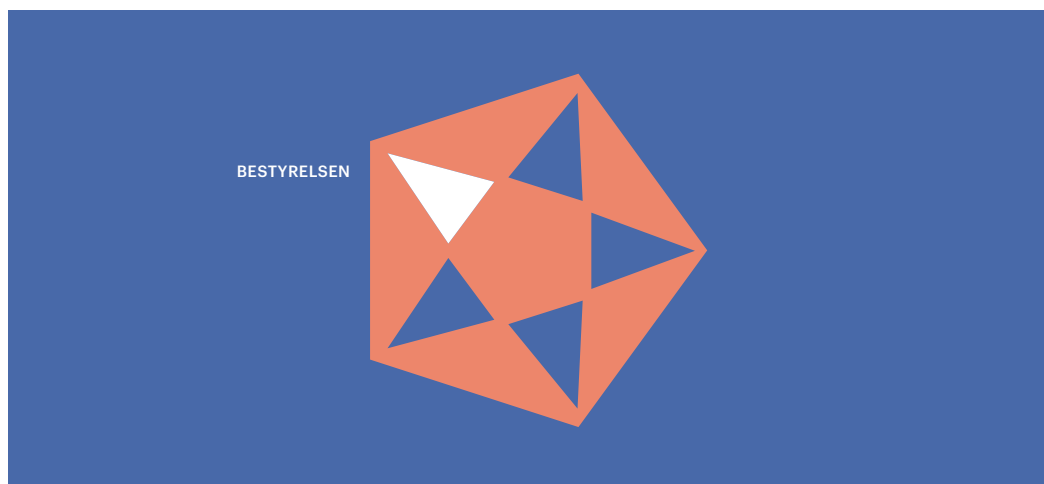


kommuner understøtter en lokal forankring gennem opkvalificering af ledere og medarbejdere til at agere som netværksagenter – ikke kun via et enkelt ledelsesmodul, men også ved løbende at støtte en sådan netværkskompetence.

Ledere og paraplyorganisationer har mulighed for at bruge selvejesagen til at formulere nye præmisser for netværksbaseret samarbejde med civilsamfund, kommune, andre selvejende og kommunale dag- og velfærdsinstitutioner og skoler. Hvis dette ansvar tages op, er der mulighed for et fortsat engagement i et velfærdssamfund præget af mange typer organisering.

7

Bestyrelserne



I dag, hvor kommunerne har lagt mere afstand til de selvejende daginstitutioner, er der en forventning om, at bestyrelserne tager større ledelsesmæssigt og strategisk ansvar.

Det er bestyrelserne, der har det formelle arbejdsgiveransvar i institutionerne. Det er her, forældre og foreningsrepræsentanter gør deres indflydelse gældende. Hvis de forpligtende netværk skal fungere, er det vigtigt at få bestyrelserne med på tankegangen. I projektet har en række aktiviteter handlet om at klæde bestyrelserne på til at indgå i netværk.

To antagelser har været centrale i partnerskabsprojektets arbejde med bestyrelserne. For det første er det blevet antaget, at bestyrelserne udviser strategisk og styringsmæssig forståelse med afsæt i selvejets værdier og det gode børneliv. For det andet er det blevet antaget, at forældre og andre aktører i nærmiljøet er medskabere af det gode børneliv i og uden for den selvejende daginstitution.

Begge antagelser betyder, at engagement bliver et centralt og afgørende omdrejningspunkt i forhold til forældrene som medspillere og bestyrelsen som det institutionaliserede og formaliserede organ for forældreindflydelse. Samtidig kan engagement og samarbejde naturligvis også foregå mere uformelt i dagligdagens interaktioner. I daginstitutionerne er der en målsætning om det gode børneliv. Ofte er det denne værdi, som sætter præmisserne for at engagere forældrene i institutionernes arbejde med børn.

Netværksuddannelse klæder bestyrelserne på til større ledelsesmæssigt og strategisk ansvar.

I det gennemførte projekt er både ledere og bestyrelser blevet udfordret til at tænke de forpligtende netværk som udgangspunkt for strategier i lokalområdet. Interviews med bestyrelserne viser, at der er parathed til at tænke nyt i forhold til at involvere ledere, forældre og lokalsamfund.

Hvilken rolle har bestyrelsen?

I udgangspunktet er det en god følelse for forældrene at opleve at tage ansvar og bidrage. Men hos nogle forældre har vores fokusgruppeinterviews afsløret en mindre positiv oplevelse af ikke at slå til i bestyrelsesarbejdet. Der er behov for at tænke i nye veje til at professionalisere bestyrelsesarbejdet i daginstitutionerne. Nogle bestyrelsesmedlemmer ser professionalisering som en udfordring. Mange af de interviewede bemærker, at forventningerne til deltagelse er vokset over de seneste år. Det er i denne sammenhæng, at nogle af de interviewede udtrykker, at de føler et pres for at præstere i discipliner som økonomi og jura, mens andre interviewede nævner ledelsesmæssige og kommunikative kompetencer.

Der er ingen tvivl om, at vi her rører ved en kerneudfordring i forhold til at involvere lokalområdet omkring den enkelte institution. Magter bestyrelserne de ledelsesstrategiske opgaver omkring daginstitutionerne? Er det realistisk og rimeligt at kræve, at frivillige bestyrelser også skal være professionaliserede? Er det grebet rigtigt an med den hidtidige indretning af bestyrelsernes opgaver i de selvejende daginstitutioner?

Hvis bestyrelsesarbejdet i de selvejende daginstitutioner for alvor skal mobiliseres og tages form, er det afgørende at være realistisk om, at nok er disse bestyrelser arbejdsgivere for institutionerne og bindeled til kommunerne; men samtidig er der grænser for, hvor meget man kan forlange af mennesker med små børn og et fuldtidsarbejde ved siden af. Det er ikke nødvendigvis disse bestyrelser, der skal bære og indeholde alle de kompetencer, der skal til for at drive en daginstitution.

Bestyrelserne er centrale aktører, når de lokale netværk skal aktiveres som et strategisk mellemværende mellem flere aktører, og ikke som noget, der ligger hos enkeltpersoner. I partnerskabsprojektet har det været tydeligt, at civilsamfundet ikke byder sig til uden at blive inviteret ind. Det er derfor afgørende, at bestyrelserne sammen med daginstitutionslederne etablerer en stærk strategisk base omkring den enkelte daginstitution. I spillet om partnerskaber indgår flere engagerede og forskelligt kompetente spillere, og indsatsen er flere typer engagement. I et fremtidigt arbejde for sådanne partnerskaber vil derfor indgå daginstitutionsledere, forvaltninger og andre aktører i tæt samspil med bestyrelsesmedlemmer og forældre i daginstitutionerne. At dømme ud fra projektets interviews med ledere og bestyrelsesmedlemmer er netværkstankegangen ikke fremmed. Både formelle og uformelle netværk virker formende for et engagement.

I de velfungerende bestyrelser er der balance mellem et nært engagement og mere professionaliseret ledelsessparring.



Forskerne anbefaler med udgangspunkt i den indsamlede viden om bestyrelsesarbejdet, at en fremtidig strategi for lovgivning og kompetenceudvikling i stedet for at fokusere på, at enkeltmedlemmer i en selvejende daginstitutions bestyrelse skal besidde en mangfoldighed af kompetencer, tager udgangspunkt i bestyrelsen og ledelsen som en samlet helhed. Det er hensigtsmæssigt at formulere en strategi for flere aktørers samspil. Eksempelvis har nogle institutioner historisk set arbejdet med tostrengede bestyrelser, hvor den ene bestyrelse består af professionelle, mens den anden bestyrelse rummer forældrene. Det handler om at åbne op for nye måder at se bestyrelsesarbejdet på, hvor den enkelte bestyrelsesformand har en helt central placering i at sikre et frugtbart samspil med daginstitutionslederen.

Der er ingen tvivl om, at kompetencer inden for jura, økonomi, pædagogik, HR og ledelse er efterspurgt, når en daginstitution skal drives. Men det behøver ikke være forældre i bestyrelsen, der besidder alle disse kompetencer. Man kan i stedet se den enkelte bestyrelse som et slags interessefællesskab, som det er lederens og bestyrelsesformandens opgave at sikre samlet set matcher institutionens behov. Omkring den enkelte institution samler sig kompetencer, der kan komme fra bestyrelsesmedlemmer, men i lige så høj grad fra engagerede borgere i lokalsamfundet såsom den lokale købmand, en tidligere professor fra CBS, en bibliotekar fra biblioteket eller en gruppe unge ildsjæle fra en forening. Det handler om at være kreativ, når kompetencepaletten besættes, men også at præcisere spillereglerne herfor. I denne sammenhæng er ledelse ikke, at enkelte personer udråber sig selv som toppen af kransekagen, men at lederen sammen med bestyrelsen går foran og skaber et tillidsfuldt rum, hvor de, der har kompetence, også får indflydelse.

I partnerskabsprojektet har vi mødt politisk aktive bestyrelser med variation i socioøkonomisk profil såvel som i etnisk baggrund. Det betyder, at arbejdet med at sikre det lokale netværk omkring den enkelte institution bør involvere flere miljøer, og at bestyrelserne skal sætte sig i spidsen for at sikre dette i stedet for at tro, at de skal kunne magte det hele selv. Velfærdspartnerskaber er mest interessante, hvor de afspejler et lokalt forankret fællesskab.

I en bevægelse hen imod at styrke lokale fællesskaber er ledere og bestyrelser hovedansvarlige for de selvejende institutioner i samspillet med kommunen. Som del af netværksarbejdet bliver det derfor vigtigt at få afklaret de formelle autoritetsforhold mellem bestyrelser og institutionsledere. I et videre arbejde med netværksledelse

er det afgørende at få præmisserne for dette samspil mellem ledere og bestyrelser trukket tydeligt op. Hvad magter parterne i sådanne samspil? Hvor bredt kan samspil og involvering af bestyrelser tænkes på tværs af flere institutioner?

På et mere værdimæssigt plan drejer det sig om selveje som organiseringsform. Selveje har identitet i forhold til at løfte en fælles velfærdsopgave. Det forhold, at selveje er sat fri og rykket mere på afstand af et kommunal fællesskab, rykker ikke ved hverken ledernes eller bestyrelsernes opfattelse af det værdimæssige formål

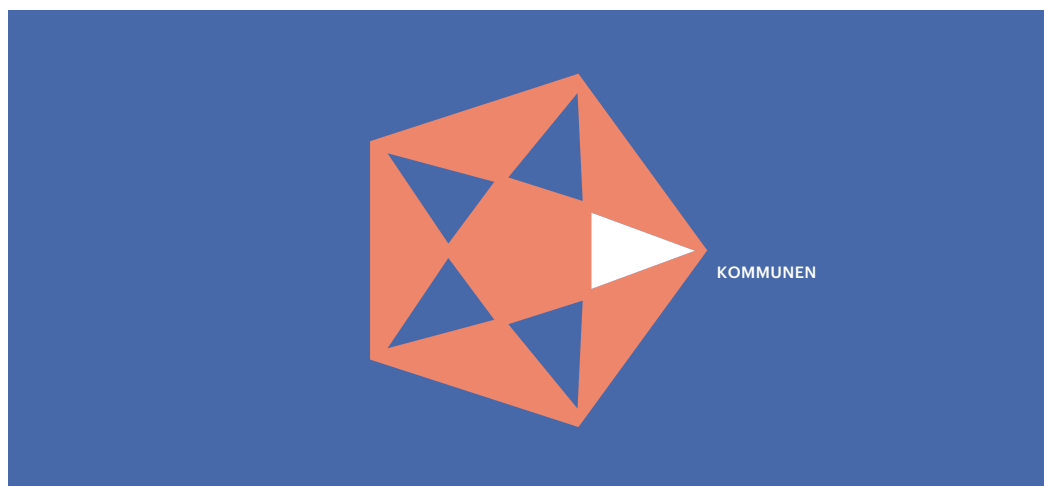
**Bestyrelses
sammensætning kan med
fordel tænkes bredt og
forankre institutionen i flere
lokale miljøer.**



med deres arbejde. Selveje indgår i et fælles arbejde med at løfte opgaven med vores børn. Der ligger imidlertid et centralt kompetenceudviklingsarbejde i form af uddannelser og løbende opkvalificering over for bestyrelsesmedlemmer og ledere samt en tilpasning af lovgivningen, så den understøtter dette.

Råd til bestyrelserne

Med selvejeformen følger store muligheder for at udfolde og udvikle daginstitutionsydelsen, men også et stort ansvar. Dette ansvar kræver flere kompetencer, men først og fremmest mod til at se i øjnene, at disse kompetencer ikke findes hos et enkelt bestyrelsesmedlem og heller ikke alene kan varetages af lederne. Det må gøres til en første prioritet at sikre, at kompetencepaletten er i orden i institutionen og hos bestyrelsen til at kunne løfte opgaven. Der må stilles krav til både leder, det selvejende netværk, paraplyorganisation og kommunen om at understøtte dette, eksempelvis gennem kompetenceudvikling eller konkret sparring i dagligdagen.



Tre kommuner har deltaget i partnerskabsprojektet. Kommunerne har været med i projektet ud fra et fælles ønske om at søge nye veje i deres samspil med de selvejende daginstitutioner. Ved siden af denne fælles tværgående dagsorden har kommunerne haft individuelle motiver for at være med. Hver kommune har i forvejen haft en styringsmodel for deres daginstitutionsområde, hvor relationerne til de selvejende daginstitutioner har været bestemt af lovgivning og administrativ praksis.

I partnerskabsprojektet har kommunerne deltaget med stor åbenhed, hvilket har bidraget til et frugtbart klima. Kommunernes rolle har på mange måder været anderledes end i andre projekter. Dels har de kommunale parter ikke været drivende kræfter i projektet, men har overladt styringen til den selvejende part, hvilket i sig selv er både anderledes og modigt. Dels har der været relativt mange indsatsområder i det samme projekt. De mange indsatser og niveauer for inddragelse har bidraget til et relativt højt antal aktører og mange interesser i spil.

Kick-off på Netværksuddannelse

Den selvejende daginstitution mellem politik, strategi, drift og civilsamfund



Bæredygtighed og inddragelse af civilsamfundet

For alle tre kommuner har udgangspunktet for at involvere sig i partnerskabsprojektet været at arbejde med en ny tilgang til bæredygtighed og civilsamfundsinddragelse i de selvejende daginstitutioner. De tre kommuner har reageret forskelligt på projektets målsætning om at udfordre den traditionelle juridiske kontrakt med mere tillidsbaserede aftaleredskaber. I alle tre kommuner har projektet affødt strategiske refleksioner. Hvad angår de involverede lokale netværk af selvejende daginstitutioner, har alle netværkene gennemgået det samme partnerskabseksperiment, men kommunernes forskellige tilgang til projektet har gjort en forskel.

Mellem frisætning og samarbejde i Svendborg kommune

I Svendborg kommune, som er den mindste af de tre deltagende kommuner, har projektet med netværksledelse flyttet kommunens styringsparadigme over for selveje en hel del. En kommunal direktør fortæller, at han ser den nye netværksorganisering som et stort fremskridt, hvor man som kommune kan få mere ud af den institutionelle ramme omkring de selvejende daginstitutioner. Tidligere betød et samarbejde med de selvejende ikke for alvor noget, men nu har samarbejdet fået mere tyngde, siger direktøren. Partnerskabsorganisering har, fortsætter han, en helt anden klang end en driftsaftale, for det handler ikke om, at en forvaltning bestemmer over sine udførende institutioner, men om, at man i fællesskab opnår nogle resultater sammen.

I Svendborg er man gået fra en styring baseret på driftsoverenskomster og pædagogiske læreplaner til en styring, der er udvidet med partnerskabsaftale og supplerende samarbejdsdokumenter. Det betyder, at nogle styringsparametre mellem forvaltningen og de selvejende daginstitutioner er forandret, mens andre, eksempelvis kommunens principper for afregning, budget og pædagogisk tilsyn, er uændrede fra tiden før projektet. Som selvejende daginstitution er man forpligtet i forhold til kommunens politik på området, men der er formet et nyt rum for en gensidighed, hvor arbejdet med at formulere en partnerskabsaftale er en del af et løbende udviklingsarbejde. En dagtilbudschef har i et interview nævnt kommunens overordnede politik om social inklusion: Den overordnede politik er ikke til debat, men der er masser af fælles arbejde mellem kommunen og de selvejende daginstitutioner i forhold til at lægge rammerne for at opfylde kommunens målsætning om inklusion.

Det gennemførte projekt har givet Svendborg et nyt syn på selveje. Efter projektet kan kommunen siges at have valgt en strategi, hvor en del af styringen tager udgangspunkt i et relativt entydigt kontrakt-regime, mens en anden del er baseret på en ny samarbejdsbaseret tilgang til selveje. I en række interviews har forskerne spurgt lederne i de selvejende daginstitutioner om deres vurdering af styringen i kommunen. Lederne giver et samstemmende billede af en situation, hvor kommunen gradvist er begyndt at åbne op for eksperimenter på området

En partnerskabsaftale er et løbende udviklingsarbejde.



for selveje. En leder udtrykker udviklingen som, at man som selvejende daginstitution i praksis tidligere var lige så kommunal som de kommunale, mens man i dag har større frihed til forskellighed. Både ledere og kommune taler om en egentlig frisættelse af de selvejende institutioner.

Det hidtidige kontraktinstrument, driftsoverenskomsten mellem kommunen og de selvejende daginstitutioner, sætter en traditionel hierarkisk styringshorisont mellem kommunen og de selvejende daginstitutioner. Borgmesteren i Svendborg kommune erkender imidlertid, at under dette kontraktregime bliver de selvejende daginstitutioners drift for identisk med de kommunale daginstitutioners og dermed uinteressant.

Der er en risiko for, at det hele kan blive lidt vel ens, og det er vel det, som dele af de selvejende institutioner har oplevet hen over en årrække. En kommunal sektor som næsten har taget patent på løsningen af opgaver, og så har man i højere og højere grad kommunaliseret nogen af disse institutioner.

(Borgmester Curt Sørensen 2013)

Kommunen efterlyser i stedet en drift fra de selvejende daginstitutioners side, der opfylder lovens krav, men også er anderledes og kan fungere som inspiration for det kommunale daginstitutionsmiljø i forhold til den pædagogiske ydelse og udviklingen af denne. Dette hænger sammen med kommunens ønske om at involvere aktivt medborgerskab i samarbejdet med de selvejende daginstitutioner. Kommunen forventer, at der er et særligt potentiale for at udvikle velfærdsydelsen sammen med disse.

Det handler om borgerinvolvering, forældreinvolvering og den ramme, der kan understøtte det på den gode måde. Der er jeg overbevist om, at den selvejende institution kan bidrage med noget, som kan være lidt sværere for den kommunale institution.

(Borgmester Curt Sørensen 2013)

Partnerskab og netværk kan tænkes ind i en eksisterende styringshorisont.



I Svendborg er erfaringen, at partnerskaber med fordel kan tænkes ind i en samlet styringspolitik. Hvornår er der tale om levering af en specificeret driftsydelse, og hvornår er det udvikling, der kan og skal inspirere andre? Sådanne spørgsmål skal kunne besvares inden for

rammerne af en samlet politik. Et centralt element i kommunens approach har været at "frisætte" daginstitutionerne fra kommunens hierarkiske styring i forhold til en række af de detaljerede driftskrav i driftsoverenskomsten. Kommunen forudsætter til gengæld en række programmer og tværgående strategier udviklet af de selvejende daginstitutioner selv.

En sådan tilgang til selveje gør det muligt for kommunen at udvikle daginstitutionsområdet i samarbejde med de selvejende daginstitutioner. En fælles

partnerskabsapproach er i Svendborg en forståelsesramme, som holder muligheder åbne for flere styringsoperationer. I én operation kan formålet være drift af daginstitutionen, i en anden at udvikle ydelsen og i en tredje at mobilisere det aktive medborgerskab og udvikle kommunens daginstitutions- og frivillighedspolitik.

Ernas grønne gave – en kolonihave

Svendborg kommune og det selvejende netværk af daginstitutioner, Fyrtårnet, havde i forsommeren 2012 i to år arbejdet ud fra den nye partnerskabsbaserede model. Fyrtårnets ledere havde været på netværksuddannelse. En partnerskabsaftale for 2012 var indgået. Der var formuleret netværkskontrakt og indhold til en ny fælles læreplan. En ældre dame, Erna, ønskede at give sin kolonihave som gave til daginstitutionerne i Svendborg kommune. Gaven var en oplagt anledning til samarbejde og aktivt medborgerskab, men spørgsmålet var, om kommunen og de selvejende daginstitutioner magtede de juridiske og praktiske forhold omkring gaven, når det kom til stykket. Først forsøgte Erna at give kolonihaven til en kommunal daginstitution, der afslog gaven. Derefter ringede Erna til borgmester Curt Sørensen, som formidlede tilbuddet videre til Fyrtårnet.

Inden sommerferien for alvor fik tag i os alle sammen, ringede vores borgmester i Svendborg, Curt Sørensen, og spurgte, om vi ville have en kolonihave forærende. Vi sagde ja tak, og en lille uges tid efter mødtes vi i kolonihaven og underskrev lejekontrakten. (Lederen af Fyrtårnet 2013).

Nu er kolonihaven blevet en del af daginstitutionens ydelse i åbningstiden, men samtidig også et sted, hvor forældre og børn kan være i fritiden, og hvor de ansatte pædagoger som led i deres pædagogiske arbejde med børnene giver sig selv plads. Kolonihaven er blevet et sted, hvor et civilsamfundsengagement kan udfolde sig. Forældre, ansatte og lokale støtter til kolonihaveprojektet deltager i og uden for arbejdstiden.

Mellem kommunen og Fyrtårnet er opstået en særlig form for samarbejde, der tager afsæt i den tillid, som parterne har opbygget til hinanden gennem partnerskabssamarbejdet.



Som det første af de tre kommunale paradigmer kan det konkluderes, at Svendborg kommune har fulgt en strategi, hvor en eksisterende styringshorisont er valgt, mens man samtidig har skabt en åbning i retning af netværk og partnerskabsorganisering gennem de selvejende institutioners arbejde. Som kommune ser man sig som partner i et velfærdspartnerskab med de selvejende institutioner; men i styringsmæssig henseende er kommunen tættere på sine egne kommunale institutioner.



En følelse af status quo i Århus kommune

I Århus kommune har det i en årrække været en udtrykkelig politisk målsætning at udvikle større pædagogiske enheder. Man har været igennem to fusionsprocesser i henholdsvis 2007 og 2011, hvor de kommunale daginstitutioner er blevet større, og hvor de geografiske områder, som institutionerne dækker, også er vokset. Som en forvaltningschef fra en af kommunens selvejende daginstitutioner bemærker, har denne udvikling betydet,

at de selvejende institutioner som følge af deres mindre størrelse er blevet mere eksotiske end tidligere.

Men det er jo lige præcis det, der gør, altså, at vi bliver jo mere og mere eksotiske i det der kommunale set up, men budgetmodeller og alt muligt bliver rettet ind efter, at stort er godt, ikk'! Så på den måde tvinges vi også ud i at tænke mere stort selv.

(Daginstitutionsleder 2013)

Igennem hele projektperioden har kommunen fulgt en klar politisk strategi, hvor der fra kommunens side ikke er udtrykt et særskilt ønske om selveje. Selveje udgør 10% af den samlede daginstitutionsdrift. Det har i projektet spillet en rolle, at Århus kommune inden for de seneste 10 år har været igennem to store områdereformer på daginstitutionsområdet. Kommunen har haft opmærksomhed på de geografisk inddelte områder, hvor en 0–18-års-strategi har lagt rammer for et samarbejde imellem daginstitutioner, skoler, SFO'er og klubber. Kommunen har i forhold til alle sine institutioner lagt vægt på forældresamarbejde og nærhed i lokalområdet.

Skole og dagtilbud er også et fællesskabsomdrejningspunkt. Vi lever i en meget individuel kultur på mange måder. Så det er noget med at binde sammen. Det er jo ikke en vare, man får. Ens børn indgår i nogle lokale fællesskaber, og det gør forældrene også. På den måde er det jo også et omdrejningspunkt for, at vi er nødt til at være fælles om noget. Det skaber nogle lokaldemokratiske rammer. Men det har igen ikke noget med selskabskonstruktionen at gøre. Det har noget med selve det, at have et dagtilbud, at gøre – apropos civilsamfundsstrategi. Der tænker jeg, at ejerformen er indifferent, i al fald sådan som jeg ser opgaven. For vi ville stille samme forventninger til en kommunal som til en selvejende.

(Børn- og ungechef 2013)

Til et kommunestyregruppemøde i partnerskabsprojektet formulerede en ledende embedsmand en vision om, at borgerne vil føle et dobbelt tilhørsforhold til kommune og til lokalområde, hvor de både forstår sig som brugere af kommunen og som borgere i lokalsamfundet.

Århus kommune ser med andre ord gerne, at borgerne engagerer sig i deres institutioner, deltager i bestyrelsesarbejde og tager medansvar i dagligdagen. Men denne vision ser kommunen løftet af kommunale såvel som selvejende institutioner.

Af interviews fremgår det, at de selvejende daginstitutioner føler sig som en sten i skoen hos kommunen. I projektet har forvaltningen været tilbageholdende med at engagere sig. Der har hos de selvejende ledere været en følelse af status quo. På et møde i kommunestyregruppen for projektet fortalte en forvaltningschef om den politiske holdning i Århus.

Vi tænker ikke selveje, og vi tænker ikke, at de kan noget andet end det kommunale, og der er heller ikke nogen grøde eller nogen borger, der kommer og efterspørger det. Der er et eksempel i historisk tid – tilbage i 1996 – i den mere velstillede del af byen, hvor der var nogle forældre, der ikke havde tålmodighed til at afvente den kommunale del af udbygningen og derfor pressede på og lavede en selvejende institution. Da deres børn var igennem, så blev institutionen kommunal. Så det er historien om selveje. (Forvaltningschef 2013)

I forhold til Århus kommune er konklusionen, at der med partnerskabsprojektet er sat en udvikling i gang i de selvejende institutioner. Uddannelsen af lederne og arbejdet med at danne netværk har haft en positiv betydning for lederne. De har oplevet at få højet kompetencerne. Deres strategiske værktøjskasse er blevet større. De føler sig styrket i deres ledelsespraksis. Og netværksstrukturen giver dem et rum for løbende at sparre med hinanden. Netværksdelen fungerer. Læringsambitionen i partnerskabsprojektet er indløst. Der er skabt varige strukturer for løbende ledelsesmæssigt samarbejde på tværs og løbende strategisk læring i de selvejende daginstitutioner.

I Århus er rummet for læring mellem det selvejende miljø og den kommunale forvaltning uændret. Der er med andre ord ikke skabt en ramme for et møde mellem selveje og kommune. En mulig læringsgevinst er vanskelig at høste i en kommunal virkelighed, hvor de forskelle, der måtte være mellem selveje og kommunal drift, nedtones. I stedet lægges der i kommunen vægt på alle daginstitutionernes individuelle arbejde med at integrere deres tilbud i lokalområdet. Fra kommunalt hold anskuer man de selvejende institutioners arbejde med at danne netværk som et vigtigt bidrag til at "selvstændiggøre" institutionerne, men man ser ikke potentielle læringsgevinster ind i den kommunale organisation.

Et nyt mulighedsrum i Københavns kommune

I den tredje af de undersøgte kommuner har partnerskabsprojektet ligesom i de to foregående kommuner givet anledning til en moderniseringsproces, hvor lederne i de selvejende institutioner har



været på uddannelse sammen og har udviklet netværk. Der har helt fra begyndelsen fra Københavns kommunes side været en aktiv involvering i projektet.

Det er jo sådan, at Københavns kommune fra starten var dybt involveret i dette projekt, og i virkeligheden starter de første tanker i 2006, da kommunen gennemfører nogle meget dramatiske fusioner, og der er mange, der synes, det er meget hårdt.

(Generalsekretær i MDI 2013)

I Københavns kommune er historikken bag partnerskabsprojektet således vigtig at få med. Kommunen har historisk set haft en stor andel af selvejende daginstitutioner. Den nuværende situation er, at kommunen har en andel på 40% af den samlede daginstitutionsdrift, som er selvejende. Kommunen har set partnerskabsprojektet som en mulighed for at arbejde med kvalitet og kompetenceudvikling i det selvejende miljø. Kommunen har været sparringspart: den har ikke defineret aktiviteterne i projektet, men har spillet en aktiv rolle i forhold til at udpege behov for udvikling.

I denne kommune har en bevægegrund for partnerskabsprojektet været behovet for modernisering. Kommunens institutionsstrukturer har over en årrække gået i retning af større enheder, hvilket har skabt behov for udvikling også hos de selvejende institutioner. Den kommunale forvaltning har haft et ønske om større kommunale daginstitutioner og i samme ombæring et tilsvarende ønske om at gøre de selvejende daginstitutioner større.

I starten blev partnerskabsprojektet fra Københavns side set som en løftestang for netværk hos de selvejende, som kunne modsvare de kommunale klynger.

Desuden ønskede kommunen med projektet at arbejde med kvalitetsmålinger, hvilket senere blev udfaset til fordel for fokus på lederuddannelses- og netværksdelen.

I de gennemførte interviews giver lederne i de selvejende daginstitutioner udtryk for, at partnerskabsprojektet har flyttet meget i samspillet med kommunen. I interviews med kommunens chefer er det tydeligt, at kommunen ønsker en udvikling i retning af mere dialog med det selvejende område. Som en chef siger, skal det ikke være sådan, at selveje kun rammer hans bord, når de ikke overholder regler om lukkedage eller ikke fortæller om deres sygefravær. Kommunen vil gerne bringe spørgsmålet om selveje ind i en bredere styringskontekst.

Hvis man skal tænke over, hvor jeg gerne vil have en sådan strategi hen – det er ikke noget, der sker lige med det samme – så skal dette kobles med en tillidsdagsorden. Der er noget med, at der er nogen derude, der har et medansvar for børnene, og det medansvar vil jeg have lov til at gøre dem medansvarlige for, så kan de få al den tillid til



Partnerskabet med frivillige og selvejende institutioner kan flytte noget i kommuner.

deres metoder, arbejde osv. – så længe at jeg får lov at se, at de børn, der så starter i skolen, de starter med så gode kort på hånden, som vi overhovedet har mulighed for, så vil jeg godt være med til at køre videre ud af en governance-tilgang.

(Kommunalchef 2013)

I Københavns kommune er den styringsmæssige udfordring ved selveje højt på den administrative og politiske dagorden. Man har blandede erfaringer med de selvejende daginstitutioners evne til selvstyring. Nogle paraplyorganisationer tager bedre hånd om sine institutioner end andre. Det er for kommunen vigtigt, at en samarbejdstilgang peger begge veje og ansvarliggør både den kommunale og den selvejende part. I flere interviews i projektet har de kommunale chefer talt om selveje som et laboratorium for nye ideer under forudsætning af et stabilt paraplymiljø, som det er blevet formuleret, hvor drift og økonomi er klaret og ikke giver anledning til konflikt. En chef har talt om et nyt styringsparadigme.

I det hele taget er det en styringsmæssig dagsorden, der har præget billedet i Københavns kommune. I interviews har ledende embedsmænd givet udtryk for, at partnerskabsprojektet har medvirket til en positiv udvikling i de deltagende daginstitutioner. Man vil gerne, at netværkene tager endnu mere strategisk udviklingsarbejde på sig i fremtiden, eksempelvis i forhold til at udvikle strategier for ledelsesinformation og erfaringsopsamling.

Partnerskabsprojektet har gjort det tydeligt for Københavns kommune, hvor vigtigt det er at fortsætte et udviklingsarbejde i forhold til at professionalisere ledere og bestyrelser i de selvejende institutioner. Som en kommunal chef har formuleret det, ligger der et vigtigt stykke arbejde i at få de selvejende bestyrelser gearret til deres arbejdsgiveransvar. Københavns kommune har ønsket at bidrage til et åbent læringsrum og har gerne villet eksperimentere, men spørgsmålet om selveje er præget af en del politisering. I kommunen har man ønsket at se styringen af selveje som del af et bredere spørgsmål om forholdet mellem kommunal drift og civilsamfundsbase institutioner.

Projektet har åbnet for en diskussion af kommunens kvalitetspolitik. Kommunen lægger vægt på et lige kvalitetsniveau i alle kommunens daginstitutioner og har derfor brug for en eksplicit strategisk målsætning for pladsen til forskellighed. Som en kommunal leder har udtalt, er man i kommunen parat til at sige, at der er ting man godt må gøre forskelligt i institutionerne, men at der skal være tillid til, at man er på et kontinuum snarere end at have givet tingene fri.

Med partnerskabsprojektet er der i Københavns kommune åbnet et rum for gensidig læring mellem det kommunale og selvejende miljø, som kommunen ser positivt på under forudsætning af, at de selvejende paraplyorganisationer er sig deres styringsmæssige ansvar over for egne institutioner bevidst.

Dette input (partnerskabsprojektet, red.) til, hvordan man kan tænke, hvor vil vi hen med dette selveje? Det tror jeg egentlig er en spændende diskussion, hvis vi skal være med, også ud fra en effektdagsorden. Det er derfor jeg går ind i sådan noget. Det ser jeg som et strategisk sigte

med overhovedet at lave en strategi (selvejestrategi, red.). Det er, hvordan vi får hævet kvaliteten, uden at jeg har sat helt konkrete ord på, hvordan den skal defineres, for det ved jeg ikke på nuværende tidspunkt, hvordan det er, vi får artikuleret kvalitetsbegrebet? (Embedsmand 2013)

Et partnerskab fungerer særligt godt i en længere lærings- og udviklingshorisont.

Af citatet fremgår det, at Københavns kommune ser partnerskabsprojektet i en bredere lærings- og udviklingshorisont. Kvalitetsarbejdet står højt på den kommunale dagorden, hvilket er bekræftet af andre aktører. Som en medarbejder i MDI har formuleret det, så hænger en mulig mobilisering af civilsamfundet tæt sammen med kommunens arbejde med en kvalitetsforståelse, som ikke kan ses uafhængigt af et syn på pædagogik, det gode børneliv, plads til forskellighed og andre værdimæssige spørgsmål.

Man kan konkludere, at i Københavns kommune er der opmærksomhed på behovet for et bredere strategisk arbejde i kommunen, og kommunen tænker i den sammenhæng selveje med. En kommunal chef taler om forpligtende dialog, hvor både den kommunale og selvejende part er opmærksom på egne og den andens potentiale og gevinst ved samarbejde. En anden leder følger op med et begreb om "overførbar kvalitet".



Det er tydeligt, at der er adskillige styringsmæssige og strategiske dagsordener i kommunen. Der er flere fremtidige spor at følge, og det er ikke sikkert, hvilket af dem udviklingen af et partnerskab vil bidrage til. Eksempelvis er der en bredere debat om tillids- og værdibaseret ledelse og lokale netværk omkring skolereformens implementering. Partnerskabsbaserede løsninger og lærende eksperimenter kan tænkes ind flere steder. Den løbende politisering af spørgsmålet om selveje og civilsamfund bidrager til en delvist åben situation.

Fra driftsoverenskomst til partnerskabskontrakter

I de gennemførte interviews med ledere og andre nøglepersoner har vi fået et billede af tre forskellige paradigmer for partnerskabsorganisering. I Århus kommune oplever de interviewede ledere ikke en særlig stor forandring. Derimod giver lederne i både København og Svendborg udtryk for, at en ny styringsdagsorden har sat sig igennem. Kommunerne har ifølge lederne suppleret driftsoverenskomster med nye og mere værdibaserede kontrakter. De gængse styringsmodeller er blevet udfordret.

Det er tydeligt, at et eksperimenterende partnerskab kan bidrage til ret forskellige lærings- og udviklingsprocesser i de deltagende kommuner. Man kan sige, at partnerskab som en særlig model for samarbejde med sine fleksible strukturer gør, at de deltagende parter kan eksperimentere med egne individuelle strategier inden for rammerne af den fælles model.

En sådan åbenhed i det strategiske "set up" er kun mulig, hvis partnerskabet er bygget op omkring nogle velfungerende processuelt

orienterede organer. I partnerskabsprojektet var der flere af den slags proces-steder. Eksempelvis var der et kombineret advisory board og projekt-ejer-mødeforum, hvor partnerskabsprojektets brede interessentkreds mødtes hvert halve år. Der var også halvårslige kommunestyregruppe-møder, hvor MDI og kommunerne mødtes og drøftede hinandens individuelle strategier. Andre vigtige mødefora for gensidig briefing og afklaring af positioner var de månedlige møder mellem følgeforskningsgruppen på CBS og projekt-ejeren MDI. Fleksibiliteten i partnerskabet var med andre ord betinget af flere samtidige steder for strategisk koordinering, en fleksibilitet for parterne til at sætte processer i gang. Man kan sige, at udviklingsprocesserne i kommunerne var om ikke direkte så i hvert fald indirekte produkt af de møder, hvor kommunerne informerede hinanden om strategier og dermed blev inspirerede til at tænke anderledes.

Hvordan måler en kommune et partnerskab?

Hvordan har projektet bidraget med læring, og er der åbnet et potentiale for mere? Et sådant spørgsmål kan være vanskeligt at svare på med et entydigt ja eller nej. Ud fra en præmis om at udvikle nye samspilsformer på daginstitutionsområdet er der blevet sat en ny dagsorden, hvor strukturændringer er blevet gennemført i de deltagende kommuner. De deltagende daginstitutioner står tilsvarende i en anden styringsmæssig situation end før projektet og kan tilbyde et alternativt samarbejde med kommunen med afsæt i en partnerskabstilgang, hvor parternes forskellighed udnyttes til udvikling af et større fælles bedste på daginstitutionsområdet.

Er det muligt at effektmåle strategisk læring? I snæver forstand nej. Hvornår effekter sætter sig igennem, hvilke årsagssammenhænge, der ligger bag, hvornår en strategi er forandret, hvornår den er bibeholdt, om der har fundet en forudgående læring sted, er spørgsmål, der ikke lader sig effektmåls-bevare. Men andre typer viden kan indikere, om der har fundet læring sted. Vi har interviewet deltagerne om deres oplevelser. Vi har fulgt processerne. Vi har kigget på forandringer i de deltagende organisationer. De forskellige typer viden, vi i forskergruppen har indsamlet, giver tilsammen en indikation på, at projektet har ført til strategiske forandringer, og at projektet har afstedkommet en strategisk læring i de deltagende organisationer.

Der har ikke været én, men flere kerneleverancer i partnerskabet. Partnerskabets læring er resultat af flere aktiviteter og processer. Læring er ikke i sig selv et produkt, der kan besiddes. Den viden, der er produceret i partnerskabsprojektet, er opstået som resultat af et mellemværende mellem de deltagende parter. Der har været læring både på steder, hvor det var forventet og ikke forventet. Læringen har fulgt spor, hvor nogle har været lagt strategisk tilrette for læringen, mens andre har været mere tilfældige.

I forhold til samskabelse har partnerskabet sat nye processer i gang i tre kommuner på området for selveje; men om potentialet er udnyttet fuldt ud, kan diskuteres. Der er blevet skabt nyt samarbejde på flere niveauer. De traditionelle driftsoverenskomster mellem kommune og selvejende daginstitutioner er blevet suppleret med en mere tillidsbaseret styring. Her har de deltagende kommuner valgt at gå forskellige veje i projektet. Det har været af betydning, i hvilken retning kommunernes strategier for daginstitutionsområdet i forvejen har peget. Endvidere har det spillet ind, i hvilken udstræk-

Løbende læring og samarbejde er svære parametre at effektmåle, for læringen sker mange steder samtidig og vil blive udløst forskudt i tid.



Det er ikke nok at lære noget. Man skal ville noget med det lærte.

Råd til kommunen

For kommunerne er der flere veje at gå på velfærdsområdet, og om velfærdspartnerskabet vælges til eller fra er ligeså meget et politisk spørgsmål om, hvad kommunen vil med sit gode børneliv, og hvem der skal forme og definere det, som et spørgsmål om styring og kontrakter.

Et velfærdspartnerskab kræver nye lærings- og udviklingsprocesser både i kommunen og hos de selvejende daginstitutioner og deres paraplyer. Det er vigtigt allerede fra starten at beslutte med sig selv som kommune at ville eksperimentere med paraplyorganisationer og de frivillige og selvejende institutioner ikke som en engangsforestilling, men som en fortsat proces. Et sådant videre udviklingsarbejde er betinget af, at der fra starten tages ejerskab på den strategiske bane fra alle parter side.

ning kommunerne har sat projektet i en bredere kontekst af eksempelvis deres frivillighedspolitik.

En rød tråd i projektet har været, at det ikke er nok at lære noget. Deltagerne skal ville noget med det lærte. På den måde kan man sige, at de tre kommuner i projektet har demonstreret tre forskellige tilgange til selveje. Effekten af velfærdspartnerskaber er ikke givet, men afhænger både af kompetencer, engagement hos lederne og bestyrelserne i de deltagende institutionerne, og af de førte politikker i de deltagende kommuner. Projektet har vist, at der er mange mulige måder at sætte rammer for et samspil mellem driftsoverenskomst og mere samarbejdsprægede styringsredskaber.

Perspektiver på samarbejde



Skolereformen lægger op til et helt nyt niveau af samarbejde mellem forskellige aktører.

Der kommer løbende reformer på daginstitutions- og velfærdsområdet, og det er en enorm udfordring for både kommuner og daginstitutioner, skoler, forældre, ledere, ansatte og børn at følge med i omstillingsprocesserne. Samtidig er der mange værdier på spil. Disse værdier skal gerne hænge sammen i praksis. Den sidste store skolereform stiller skarpt på behovet for at tænke nyt. En tydelig ambition om mere samarbejde er til stede i reformen. Programpunktet ”Den åbne skole” handler om, hvordan skolen indgår i samarbejde med aktører i omgivelserne. Det involverer samspil mellem den enkelte skole, kommunalpolitikere, embedsmænd, daginstitutioner, forældre og foreninger i lokalområdet. Skolereformen åbner for et ledelsesstrategisk spil på mange niveauer og med flere aktører på banen.

I det gennemførte partnerskabsprojekt har en række aktører gjort sig erfaringer sammen, som kan tages med over i nye reformer. I projektet har det handlet om bæredygtige daginstitutioner og muligheden for at engagere mange kræfter gennem samarbejdet i et partnerskab.

Findes der en sikker opskrift på et samarbejde? Måske hvis der er tale om det perfekte kærlighedsforhold, men anderledes er det i de fleste andre relationer. Her findes der ikke andre veje til samarbejde end gennem at forsøge sig. Kunsten at samarbejde er netop en kunst. Det kræver øvelse at lære at samarbejde.

For at lære har vi i partnerskabsprojektet forsøgt at koble en praktisk læring med en lærende praksis. Projektet har vist, at samarbejde ikke kan indfanges som et mantra, men snarere beror på vilje og engagement hos deltagerne. Samarbejde mellem kommuner, frivillige, selvejende velfærdsinstitutioner og civilsamfund er en del af velfærdssamfundets fundament og handler om dets sammenhængskraft og fremtid, bestemt af organisationers nutidige vilje til at engagere sig og eksperimentere med nye samarbejdsformer.

Engagement er nært forbundet med strategiske og ledelsesmæssige investeringer. Det gennemførte projekt gør klart, at partnerskabet tilbyder en model, som er helt sin egen. I et velfærdspartnerskab ser vi efter andre ting end ved normale organisationer, som den enkelte kommune, skole eller daginstitution. Partnerskabsorganisering kan trække på elementer fra de enkelte organisationer, men vil forme disse elementer ind i den virkelighed, som er skabt af samarbejdet, og hvor værdier bliver bragt i spil som andet og mere end historiske markører for de selvejende daginstitutioner og det kommunale miljø. Med en partnerskabsorganisering kan værdier fungere som strategiske pejlemærker for ”det gode børneliv” og gøre det muligt at pejle sig ind på hinanden og ikke mindst på målgruppen af børn.

I det undersøgte projekt har de væsentligste værdier angået:

- Nærhed
- Lokal forankring, lokalt fællesskab
- Brugere ved bedst selv
- Borgerne ved bedst selv
- Civilsamfundet kan noget, de kommunale ikke kan
- Børnene i centrum
- Differentierede tilbud
- Familieværdier, engagement i børnenes liv
- Demokrati gennem deltagelse — at gøre en forskel i det nære
- Fællesskab
- Som enkeltperson at have noget at tilbyde det nære fællesskab

I projektet har det været tydeligt, at en partnerskabsvej bidrager til en omfattende ommøblering af de organisationer, der involverer sig, og at civilsamfundet ikke byder sig til uden at blive inviteret ind. Det er både en læringsreform, men også et organisatorisk og ledelsesstrategisk eksperiment.

Læring, samarbejde og styring

Samarbejde opstår af, at organisationerne går sammen og tør eksperimentere med deres individuelle identiteter og fælles pejlemærker. Når dette sker i projektregi, er det vigtigt, at parternes læring tænkes som en integreret del af projektet. I det gennemførte projekt har



Engagement er nært forbundet med strategiske og ledelsesmæssige investeringer.

Et partnerskab tilbyder en model, som er helt sin egen.

Civilsamfundet byder sig ikke til uden at være inviteret ind.

En høj fleksibilitet i partnerskaber kan være angstprovokerende for deltagerne.

den strategiske ramme for aktiviteterne været fleksibel i forhold til de erfaringer, parterne har gjort sig sammen. Flexibilitet kan nogle gange opleves en smule angstprovokerende. I dette projekt har parterne udvist en evne til med åbenhed at lytte til og lære af hinanden. Dermed har de samtidig stillet hinanden frit. Det betyder, at projektet har kunnet flytte sig parallelt med de erfaringer, parterne har gjort sig sammen. Partnerskabets forsøgs-, lærings- og samarbejdsperspektiv har holdt strategien i bevægelse. Projektledelsen har løbende spurgt kritisk til projektet. Har projektet indløst dets målsætninger? Vil produktporteføljen leve op til kravene? Vil der være tilstrækkelig læring i aktiviteterne? Sådanne spørgsmål er ikke udtryk for mistillid, men i højere grad for at projektet hele tiden har været i bevægelse, hvilket er lærerigt og til tider en balancekunst.

En erfaring fra projektet er, at de gennemførte aktiviteter har været positivt påvirket af at været sat strategisk stramt fra starten. Der har været delt projektledelse mellem MDI og CBS og et tæt samspil med professionshøjskolen UCC. Med forskellige aktører på banen har det fungeret godt med flere strategiske pejlemærker sat af en indsats teori sammen med løbende statusrapporter og evaluering samt af et aktivt advisory board. Projektets stramme strategiske styring har bidraget med en egen værdihorisont i projektet og har gjort det muligt at tænke i tværgående baner i forhold til ydelsen, der skulle leveres til børnene og forældrene i daginstitutionen.

I partnerskabsprojektet har programmer og strategier således spillet en anden rolle end ved enkeltorganisering. Partnerskaber følger ofte processer, der er mere åbne og ikke-fikserede i forhold til målsætning, organisation og styring end traditionelle former for samarbejder, der i højere grad er bundet af faste kontrakter. I partnerskaber forhandler og genforhandler de deltagende parter løbende mål og aktiviteter. I det gennemførte partnerskab blev projektdesignet genforhandlet i 2011 og 2012, samt da en nøgleperson i projektet i 2014 skiftede rolle.

Det kan diskuteres, om der i velfærdspartnerskaber er tale om en særligt risikabel samspilsform. Svaret er både ja og nej og vil afhænge af i hvilket omfang, der fra starten er blevet sat en eksplicit styringshorisont. For naturligvis er der en risiko forbundet med at stabilisere komplekse netværk med en overvægt af uformelle strukturmekanismer og få formelle strukturer. Men er der tænkt i flersidig styring af de strategiske rum, så mindskes risikoen for, at netværket opløses. For partnerskaber gælder det ligesom for andre organisationsstrukturer, at en afvejning må finde sted: Både for megen og for lidt kontrol dræner for energi.

I det gennemførte partnerskabsprojekt har der været tænkt flexibilitet ind i designet, som sikrede, at parterne indoptog og integrerede ny viden, når deres samspil bragte uforudsete resultater. Dette har været en af partnerskabets helt store styrker. Partnere har haft mulighed for at tage højde for kompleksiteten og løbende tilpasse sig.

For hver deltagende organisation har det handlet om at finde sin egen position og at håndtere både styring og fravær af styring, fordi styringshorisonten i projektet er blevet skabt i et løbende samspil med aktørerne. Forudsætningen har været, at alle har spillet positivt og respektfuldt ind. Alle har været dybt engagerede i at understøtte og forstå, hvordan man i fællesskab udfolder et godt projekt.

Deltagelse i partnerskabet har været forskelligt fra det, organisationerne ellers beskæftigede sig med. Grænser og samarbejdsflader

I partnerskaber opstår der løbende ny viden, som skal integreres i designet. Dette design vil derfor være i bevægelse.

er løbende blevet etableret. Partnerskabet har sat en selvstændig ramme for udvikling og social innovation på flere niveauer. Med partnerskabet er der blevet etableret en egen organisatorisk struktur for læringsaktiviteter. Det har været som en musik eller dans, der skulle finde sine dansetrin, hvor styringen af partnerskabet fandt ind i en egen bevægelse og rytme. Retningen blev sat gennem parternes løbende justeringer, som bidrog til at holde projektet på sporet og sikre en relevans for parterne.



En udfordring, der kalder på handling

Der er blevet og bliver fortsat investeret millioner af kroner i velfærdsprojekter. Men det er ikke hver dag, at en bred aktørkreds som i det gennemførte projekt sætter sig for at samarbejde. Med projektet er det blevet synligt, hvad der driver et innovativt partnerskab på daginstitutionsområdet:

Arbejdet med værdier, dannelse og læring, lægger et fundamentet i vores børn og er ikke fri leg, men noget, der samskaber af mange forskellige aktører.

For paraplyorganisationen MDI har det været en enorm opgave at kaste sig ud i et modeludviklende partnerskabsprojekt samtidig med, at der har været driftsopgaver dikteret af administrationsbidraget i form af at køre løn, regnskab, budget og personalejura for de tilknyttede daginstitutioner. I et fremadrettet perspektiv vil udfordringen for MDI være at fortsætte arbejdet med partnerskabs- og netværksorganisering. Der er ikke i den nuværende lovgivning noget, der understøtter, at en paraplyorganisation kan fokusere på andet end administrativ bistand, og umiddelbart kan det synes mere trygt og stabilt kun at fokusere på dette. Opgaven har været stor for MDI, men projektet har givet en indsigt i maskinrummet i et partnerskab mellem en selvejende paraplyorganisation, selvejende daginstitutioner og kommuner, som ikke er set før.

Et levende lokalsamfund kræver fokus. Partnerskaber giver mulighed for at sætte en strategisk dagorden med udgangspunkt i værdier, modeller for samarbejde og en ny ledelsesmæssig faglighed baseret på netværkskompetencer. Den daglige leder sidder i en ufravigelig position som medskaber af de værdier og det engagement, der skal sikre partnerskabet strategisk rækkevidde.

Om der i fremtiden vil være flere eller færre selvejende institutioner, som indgår i partnerskaber med deres interessentkreds, afhænger af lederne. Det er afgørende at bygge på en tillidsbaseret tilgang og sikre lederne kompetencer til at danne netværk. Et centralt element i et velfærdspartnerskab er derfor også at udvikle et kompetenceforløb for de relevante ledere og lokale bestyrelser, for det er dem, der skal bære værdiarbejdet og sikre udvikling i en længerevarende sammenhæng.

Det økonomiske incitament ligger i øjeblikket i effektiv administration, ikke i værdibaseret udvikling.



En fortsat modeludvikling af velfærdspartnerskaber sker med en bred kreds af aktører med en målsætning om sammen at udvikle nye løsninger på sociale og samfundsmæssige udfordringer. Paraplyorganisationens rolle bliver at bygge stærke og relevante netværk rundt om disse ledere både administrativt og i forhold til fagbevægelse, kommune, uddannelsesmiljøer og politiske interessenter. Der er behov for en tidssvarende dagtilbudslovgivning og dansk frivillighedspolitik, der sikrer et fundament hertil.

Et politisk ønske om flere forsøg med samarbejdsbaserede løsninger, understøttes ved at etablere en national platform for udveksling af viden om partnerskaber i form af et forskningsbaseret strategiværksted, hvor ledere og praktikere fra velfærdsområder skaber en fælles tilgang til social innovation. En sådan tilgang vil bidrage til, at rammerne for offentlig-private partnerskaber, offentlig-privat innovation og andre partnerskabslignende strukturer, udvikler sig på et tilstrækkeligt sundt og troværdigt grundlag for alle parter i feltet.

Nye ideer og læring er kommet af de erfaringer, parterne i partnerskabsprojektet har gjort sig sammen. Et partnerskab lukkes ikke fra den ene dag til den anden, men udstiller, hvilket værdistof de enkelte parter er gjort af, og om enkeltaktiviteter har potentiale til at bære et nyt samarbejde ind i fremtiden. Et partnerskab gør det muligt for den enkelte organisation både at knytte an til sin egen identitet og værdiforståelse og til en fælles. Der skal substans til for at bære et godt samarbejde igennem.

I mange projekter slutter samarbejdet, når projektmidlerne er opbrugt. I det gennemførte partnerskabsprojekt er tingene først rigtig begyndt, hvis parterne har lært kunsten at samarbejde. Meget kunne tyde på, at det er tilfældet. Nye tiltag er i støbeskeen både i de enkelte netværk mellem daginstitutionerne og mere overordnet blandt interessenterne i advisory board.

Velfærdspartnerskaber udstiller, hvilke værdier der er rodfæstede, og hvilke der er tomme ord.

10

Omkring følgeforskningen og produktionen af bogen

Denne bog er baseret på empiri indsamlet i perioden 2010-2014 af forskere tilknyttet CBS i forbindelse med projektet "Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner. Et partnerskabsprojekt mellem MDI og kommunerne København, Århus og Svendborg". Analyserne præsenteres mere udførligt i bogen "Læring gennem samarbejde – Et partnerskabsprojekt mellem en selvejende paraplyorganisation og tre kommuner" ved lektor Holger Højlund samt i en ph.d.-afhandling, "Kampen om daginstitutionerne – med partnerskabet som prisme" ved Charlotte Biil.

I projektet har forskergruppen gennemført en løbende indsamling af viden og desuden deltaget i projektledelsen. Der har været en tæt kobling mellem de strategiske og videnskabelige dispositioner i projektet, hvilket har bidraget til at indløse en målsætning i projektet om at være eksperimenterende. Projektet har været præget af en gensidig læring deltagerne imellem. De indsamlede data er blevet afprøvet i dialog med projektets aktører. Der har været tale om en løbende fortolkningsproces, hvilket har bidraget til at skabe et partnerskabseksperimentarium i tråd med den bagvedliggende tilgang til social innovation.

I hele projektperioden har forskerne spillet en aktivt deltagende rolle. Forskerne har været med til at udforme og designe partnerskabet, deltaget i idéudvikling og rettet til undervejs. Resultater er fremlagt på konferencer både internt i projektet og eksternt. Forskerne har været samproducerende, for nu at bruge et af tidens reformbegreber. I sådan et projekt er der altid meget at justere. Det har været gavnligt

med en systematisk vidensproduktion som en del af projektet. De aktiviteter, der er foregået, ville ikke have fundet sted uden forskningsdeltagelse.

Datagrundlaget for undersøgelsen er dokumenter, kvalitative interviews med ledere og bestyrelsesmedlemmer i 31 selvejende daginstitutioner i tre kommuner samt udtræk fra kvalitative kommentarer i en spørgeskemaundersøgelse besvaret af 1.975 forældre. Der er gennemført ni fokusgruppeinterviews med daginstitutionsledere, fem fokusgruppeinterviews med bestyrel-

sesmedlemmer samt tre fokusgruppeinterviews med både ledere og bestyrelsesmedlemmer. Interviewene har været af ca. to timers varighed, er foregået ved besøg i de deltagende institutioner, har været semistrukturerede fokusgruppeinterviews og er gennemført med to forskellige interviewguides til henholdsvis interviews med ledere og bestyrelsesmedlemmer. Desuden er fire kommunestyremøder i partnerskabsprojektet optaget og udskrevet. Det samme gælder fire advisory board-møder og et årsmøde for MDI. Der er også optaget og udskrevet møder mellem CBS, MDI og EVA samt møder med politikere og chefer i Århus, Svendborg og Københavns kommune.

Til gennemførelsen af interviewene er anvendt forskertrianglering, hvor flere forskere fra CBS er indgået i gennemførelsen af interviewene for at udfordre interviewteknikken og den personlige bias, der kan påvirke dataindsamlingen i kvalitative interviews. I tillæg til interviewmaterialet og det udskrevne mødemateriale er der gennemført dokumentstudier af policy-materiale, uddannelsesplaner, projektbeskrivelse, indsats teori, statusrapporter, materialer til advisory board-møder, uddannelsesplaner, tillæg eller nye aftaler i forhold til driftsoverenskomsten, eksamensopgaver og netværkskontrakter.

Som del af følgeforskningen har forskerne deltaget i møder med kommunerne og hos udvalgte institutioner, indhentet skriftligt materiale samt interviewet ledere, bestyrelser og forældre. Formålet har været at undersøge, om partnerskabsorganisering er en velegnet ramme for eksperimenter med samarbejdet i de selvejende institutioner. Fordi det fulgte partnerskabsprojekt har haft en eksperimenterende karakter, er en lang række forskellige aktiviteter blevet gennemført lige fra uddannelse af ledere og bestyrelsesmedlemmer, over kvalitetsmålinger, til advisory board-aktiviteter og ændringer af netværksstrukturer mellem institutionerne. En bred vifte af aktiviteter har betydet, at forskerne har forfulgt en bred undersøgelsesstrategi.

Forskerne har haft et ønske om at spille med og igennem dette samspil få en bred viden om partnerskabsprojektets faktiske aktiviteter, både i form af de interventionsprocesser, der var programsat, og de policy-processer, der bandt partnerskabet sammen på et mere overordnet niveau. Det var en vidensinteresse, som opstillede de videnskabelige kriterier. Det er kontekstnære og pragmatiske kriterier, som har været en styrke for både forskeres og projektets læring.

Et projekt over flere år har givet mulighed for at påvirke og lade sig påvirke. Det er klart, at det ikke har været muligt at holde kontrolvariabler konstante, når projektet løbende har ændret sig undervejs som følge af den viden og erfaringer, som deltagerne har bragt i spil. Det er prisen for en tæt kobling mellem forskning og praksis.

Afhensyn til læsbarhed indgår der ikke referencer til teorier eller anden baggrundslitteratur i bogen. I stedet afsluttes bogen med en fyldig oversigt over teoretisk baggrundslitteratur og empiriske kilder (i tillæg til de tidligere nævnte interviews, fokusgruppeinterviews og observationsnoter). Det empiriske materiale er i CBS' varetægt.

Projekter præget af gensidig læring deltagerne imellem udvikler sig løbende.



Teoretisk baggrundslitteratur og skriftelige empiriske kilder

- Andersen, N.Å. (2006). *Partnerskabelse*. Copenhagen: Hans Reitzels forlag.
- Andersen, Niels & Justine Pors (2014). *Velfærdsledelse mellem styring og potentialisering*. København: Hans Reitzels forlag.
- Bason, Christian (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press.
- Brogaard, L. & Petersen, O.H. (2014). *”Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI): Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet”*. København: KORA.
- Bundesen, Peter. Henriksen, Lars Skov. Jørgensen, Anja (2001). *Filantropi, selvhjælp og interesseorganisering – Frivillige organisationer i dansk socialpolitik 1949–1990’erne*. Odense: Odense Universitetsforlag.
- BUPL (2015). *Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet*
- BUPL (2014). *Forskning nr. 22 om pædagogfaglig ledelse*
- BUPL (2014). *Private institutioner*
- BUPL (2012). *Pædagogfaglig ledelse i 0–6 års daginstitutioner*
- BUPL (2011). *BUPL’s ledelseskompas*
- BUPL (2010). *”Ledelse af pædagogfaglige ledere”*. Rapport udarbejdet af Signe Brinkler Larsen, Daniela Cecchin, Marie Lørring Dahl og Mikael Wennerberg Johansen.
- BUPL (2008). *Pædagogfaglig ledelse*
- Center for frivilligt socialt arbejde (2003). *”Partnerskaber mellem frivillige organisationer og det offentlige på det sociale område”*. Rapport skrevet af Mette Hjære, Odense.
- la Cour, Anders og Holger Højlund (2008). *”Samarbejdets dobbelte strukturer”*, s. 177–197 i Tække, J og Paulsen, M (red.), *Luhmann & organisation*. København: Forlaget Unge Pædagoger.
- la Cour, (2014). *Frivilliggørelse – Frivillighedens logik og dens politik*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Dagtilbudsloven: *Lov om dag-, fritids- og klubtilbud m.v. til børn og unge, jf. lovebekendtgørelse nr. 30 af 22. januar 2015*.
- Dansk Erhverv. *”Kampagneoplæg Social velfærd, 2010, 2012, 2013, 2014”*. (Dansk Erhverv, Menighedernes Daginstitutioner, Blå Kors, ISOBRO, Diakonissestiftelsen, Frelsens Hær, Incita, KFUK og den sociale udviklingsfond).
- DLO (2006). *Hvorfor ikke udbyde til selvejende daginstitutioner?* Kampagneskrift skrevet af Kyst, Morten (DLO), Biil, Charlotte (MDI) & Christiansen, Svend-Erik (Frie Børnehaver og Fritidshjem), Kbh.
- DLO (2007). *Konkurrencevilkår for selvejende daginstitutioner i et kommunalt domineret marked – konkurrenceretlige refleksioner og cases*. Kampagneskrift skrevet af Kyst, Morten (DLO), Biil, Charlotte (MDI) & Christiansen, Svend-Erik (Frie Børnehaver og Fritidshjem).
- Esposito, E. (2011). *The Future of Futures: The Time of Money in Financing and Society*. England, Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Frivillighedsrådet (2013). *”Frivillighedschartret 2013”*. København.
- Greve, C. & Hodge, G. (red.) (2013). *Rethinking Public-Private Partnerships*. USA og Canada: Routledge.

- Højlund, Holger (2004). *Markedets politiske fornuft. Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990–2003*. Copenhagen: Forlaget Samfundslitteratur.
- Højlund, Holger (2014a). *”Når ledelsen kan, men ikke må – anden ordens ledelse som udfordring i lokalsamfundsorienterede projekter”*, s. 102–117 i Frode Boye Andersen (red.), *Anden ordens ledelse. Ledelse af ledelse i organisationer*. Aarhus: VIA Systime.
- Højlund, Holger (2014b). *”Det værdibaserede partnerskab: Et dansk samarbejdsprojekt om lokal sundhedsfremme”*, Nordisk Administrativ Tidsskrift, Vol. 91, Nr. 1, s. 27–43.
- Højlund, Holger (2015). *Læring gennem samarbejde – Et partnerskabsprojekt mellem en selvejende paraplyorganisation og tre kommuner*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne (udkommer efteråret 2015).
- Klijn, Hans Eric & Joop Koppenjahn (2015). *Governance networks in the public sector*. London: Routledge (forthcoming).
- Kommunernes Landsforening (2012). *”Det gode børneliv”*. København.
- Konkurrencestyrelsen (2010). *”In-house begrebets betydning for kommunal aftaleindgåelse med selvejende institutioner af 02-02-2010”*. København: Konkurrencestyrelsen.
- Lovforslag nr. L 164, Fremsat den 18. marts 2015 af erhvervs- og vækstministeren Henrik Sass Larsen: Forslag Til Udbudslov.
- Mandag Morgen (2010). *”Velfærdens Iværksættere – en dansk strategi for socialt iværksætteri”*. København.
- Mandag Morgen (2013a). *”Radikal velfærdsinnovation – Hvordan får vi mere effekt af innovationen?”*. København.
- Mandag Morgen (2013b). *”Drejebog til det næste velfærdssamfund – Hvem skal Danmark leve af?”*. København.
- MDI – *”Stjerner at lege med – Menighedernes Daginstitutioner 1915–1995”* ved Boelsskov, Birgit (1995).
- MDI – Projektbeskrivelsen *”Netværksledelse i selvejende bæredygtige daginstitutioner. Et partnerskabsprojekt mellem MDI og kommunerne København, Århus og Svendborg”*, oktober 2011, herunder Kia Wied, *”Review af netværksledelse”*. Center for Skoleledelse CBS/UCC. 2010.
- MDI’s årsberetninger 2009, 2010, 2011, 2012 og 2013.
- Mulgan, Geoff et al. (2007). *Social innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford, Said Business School. The Young Foundation. Link: <http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/research/Documents/Social%20Innovation.pdf>
- Osborne, Stephen (red.) (2010). *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. USA and Canada: Routledge.
- Rambøll, (2011). *Slutrapport om Undersøgelse af selvejende institutioners vilkår og rammebetingelser, Rapport til socialministeriet*.
- Regeringen (2010). *”National civilsamfundsstrategi – En styrket inddragelse af civilsamfundet og frivillige organisationer i den sociale indsats”*. København.
- Regeringen (2011a). *”Strategi til fremme af offentlig-privat samarbejde”*. København.

Regeringen (2011b). *”Regeringens vækststrategi”*. København.

Petersen, Ole Helby (2013). *”Offentlige-privat partnerskaber. Notat om danske og internationale erfaringer med OPP”*. København: KORA.

Socialministeriet. (18. maj 2011). *Aftale om bedre vilkår for selvejende daginstitutioner og privatinstitutioner*. Regeringen, Dansk Folkeparti, Liberal Alliance og Kristendemokraterne er enige om 12 initiativer, der skal sikre bedre vilkår for selvejende daginstitutioner og privatinstitutioner. Aftalen er en opfølgning på en undersøgelse af vilkår og rammebetingelser for selvejende daginstitutioner og privatinstitutioner samt aftalen om Konkurrencepakken.

Socialministeriet (1997). *”Betænkning om frivilligt socialt arbejde i fremtidens velfærdssamfund”*. Købehavn: Statens Information.

Socialforskningsinstitutet (2006). *Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning*. (red. Thomas P. Boje, Torben Fridberg, Bjarne Ibsen). København.

Teubner, Gunther (1994). *“The many-Headed Hydra: Network as Higher-Order Collective Actors”*, p. 41–60 in McCathery, J., Picciotto, S. & Scott, C. (red.), *Corporate Governance and Accountability*. Oxford: Clarendon Press.

Teubner, Gunther (1996). *“Double Bind: Hybrid Arrangements as De-Paradoxifiers”*, i *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 152: s.59–64.

Teubner, Gunther (2009). *“Coincidentia oppositorum: hybrid networks beyond contract and organization”*, in *Networks*, eds. G. Teubner and M. Amstutz. Oxford: Hart.

Thøgersen, Malene (2013). *Selvejende institutioner i Danmark. Institutionernes udvikling, udbredelse og karakter på udvalgte samfundsområder*. CiFri: 01:2013 Arbejdsnotat Netværk for forskning i Civilsamfund & Frivillighed.

Udbudsrådet (22. januar 2010). *Analyse af barrierer for konkurrenceudsættelse i den offentlige sektor*.

Udbudsrådet (23. marts 2011). *Konkurrence på daginstitutionsområdet – erfaringer, muligheder og effekter*.

Vallentin, Steen, Niels Thygesen & Sverre Raffnsøe (2008). *Tilliden og Magten*. København: Børsens Forlag.

Væksthus for ledelse (2011). *Ledelsesmodeller i dagtilbud Status fire år efter kommunalreformen (Omfang af ledelsesmodeller og kvalitative vurderinger)*. København

Aagard, P., Sørensen, E. & Torfing, J. (red.) (2014). *Samarbejdsdreven innovation i praksis*. København: DJØF Forlaget.







Vellykkede reformer forudsætter, at velfærdsinstitutionerne samarbejder med forældre og civilsamfund – og med hinanden. Det er en pointe, vi gerne vil have frem i denne inspirationsbog, som baserer sig på både forskning og praktisk erfaring.

Der kommer løbende reformer på velfærdsområdet, og det er en enorm udfordring for både kommuner, institutioner og civilsamfund at følge med i omstillingsprocesserne. Samtidig er der værdier på spil, som gerne skulle udmøntes i praksis. Den sidste store skolereform på daginstitutions- og skoleområdet stiller skarpt på behovet for at tænke nyt.

Hvordan omsætter vi samarbejdsværdier i bæredygtige løsninger? Det fortæller denne bog om med det formål at inspirere med en model for velfærdspartnerskaber. Et velfærdspartnerskab er et fleksibelt redskab for lederen, der ønsker at åbne sin institution op for omgivelserne. Modellen tager afsæt i et samarbejde mellem en gruppe selvejende daginstitutioner, tre kommuner, forskere og andre aktører.

Findes der en sikker opskrift på samarbejde? Måske i det perfekte kærlighedsforhold, hvor parterne kender ethvert ønske hos hinanden. Eller måske i magtrelationer, hvor den ene part er dominerende og egenrådigt sætter retning. Anderledes er det i de fleste andre relationer, hvor det som bekendt ikke altid er lige let. Med denne bog vil vi inspirere til kunsten at samarbejde.

