



21-08-2012

## **Bilag 1: Resultater af fokusgruppeinterview i forbindelse med evaluering af ny institutionsstruktur**

Sagsnr.  
2011-172578

Dokumentnr.  
2012-181167

Resultaterne er fremlagt i afsnit under de temaer, som forvaltningen fokuserer på i evalueringen. Følgerne og oplevelserne af den nye struktur på henholdsvis det kommunale og det selvejende område præsenteres adskilt. Indledningsvis til sammenfatningerne af resultaterne fra de to områder er hovedpunkterne af interviewene oplyst i en overskuelig punktform.

Materialet udgøres af udsagn fra en gruppe udvalgte klynger og netværk. Materialet er derfor af en kvalitativ karakter, der ikke som sådan er generaliserbar som resultater for hverken hele det kommunale eller hele det selvejende område. De fremlagte perspektiver skal ses som eksempler på, hvordan ny institutionsstruktur opleves.

Med de forbehold der bør være for materialets generaliserbarhed, er det dog forvaltningens klare vurdering, at de givne resultater er repræsentative, selvom der selvsagt vil være andre klynger og netværk, som ikke på alle punkter vil være enige.

Interviewene er sammenskrevet. I de tilfælde, hvor forvaltningen er bevidst om, at udsagn er knyttet til manglende kendskab til forhold, er disse alligevel medtaget, da sådanne udsagn bør anvendes til at overveje initiativer til en bedre formidlingsindsats.

### **Det kommunale område**

#### **Resultaterne kort præsenteret**

- Der er vilje, visioner og lyst til at arbejde videre med klyngestrukturen
- Nogle klynger havde oplevelse af ulige startvilkår på grund af økonomisk underskud
- Der er ingen bekymringer for, at der ikke er plads til mangfoldighed i klyngerne
- Der er positive perspektiver på fremtiden og de nye muligheder strukturændringer giver for det pædagogiske arbejde
- Der opleves positive synergieffekter i ledelsesteamsamarbejdet
- Ledelsesniveauet opleves som mere professionaliseret og kvalificeret

### **Kapacitetsstyring**

Gyldenløvesgade 15  
Postboks  
1502 København V

EAN nummer  
5798009383716

- Der er bekymring for de pædagogiske leders arbejdssituation, både i forhold til opgavens størrelse, medarbejdernes forventninger og manglende sparring i dagligdagen uden souschefer
- Klyngeledere har overtaget administrative opgaver, men nye krav til kontrol og registrering optager de pædagogiske leders tid ligesom øget mødeaktivitet følger af øget behov for koordinering
- Der er ingen bekymring forbundet med den nye organisering af forældreindflydelse
- Der arbejdes aktivt i samarbejdsudvalgene på klyngeniveau med sikring af information og indflydelse
- Der er en oplevelse af manglende nysgerrighed og klare visioner fra politisk side
- Der er bekymringer i forbindelse med eventuelt yderligere ledelsesreduktioner, nye strukturændringer og ændret organisering af fritidshjem
- Der er et ønske om, at klyngerne får tid og ro til at blive udviklet

### **Samarbejdsprocesser, faglig sparring samt rammer for professionalisering af ledelse og for nye strategiske perspektiver**

#### **- Ledelsesteamene**

De interviewede klynger beretter alle om, at ledelsesteamarbejdet indtil nu har været centreret om drift, personale, afklaring af roller og fordeling af arbejdsopgaver. Stort set alle typer emner tages dog op i ledelsesteamene, hvor der også har været lagt et stort arbejde i at udvikle fælles politikker, principper og visioner for de enkelte klynger. Det har i høj grad handlet om at finde fælles fodslag og opbygge et samarbejde. Flere klynger taler om at have gennemført eller være i gang med en proces om at udvikle et fælles fagligt sprog, som danner det fælles for klynge til inspiration for det individuelle i de enkelte enheder. Der er således blandt alle de interviewede klynger fokus på fællesskabet i klyngen og på mangfoldigheden i enhederne, og ingen udtrykker bekymring for, at der i det fælles ikke er plads til enhedernes pædagogiske særpræg. Fremadrettet ser klyngerne, at den pædagogiske vinkel vil få mere opmærksomhed i ledelsesteamarbejdet i takt med, at der kommer eller er kommet styr på de mere strukturelle aspekter.

Nogle nævner, at der er mange ting, der skal tages op i ledelsesteamet, og nogen oplyser, at noget tages op i fællesskab mens andet klares internt med klyngelederen. Overordnet set udtrykker alle dog tilfredshed med ledelsesteamkonstruktionen, og ser positive

synergieffekter i mødet mellem pædagogiske ledere (PL'ere) og enheder for forskellige børnegrupper.

Udviklingsarbejdet i ledelsesteam i de interviewede klynger er eksempelvis foregået ved hjælp af coaching og ekstern proceskonsulent, temadage samt fokus på et tillidsbaseret åbent forum, hvor der er plads til at begå fejl og fremlægge holdninger.

Blandt klyngelederne og de pædagogiske ledere, der har været interviewet, er det holdningen, at ledelsesteamkonstruktionen har sikret et forum for ledelsesdialog og sparring, der ikke tidligere var muligt i leder - souschef konstellationen. Det er nu mulighed for dialog med ledere på samme niveau, hvilket er fordrende for kvalificeret og kompetent ledelse i sammenhæng med en klyngeleder. Alle de interviewede klynger mener, at ledelsesniveauet er blevet mere professionaliseret og kvalificeret med klyngestrukturen. Klyngerne refererer dog også til kendskab til andre klynger, hvor der er modstand fra de pædagogiske leders side, og hvor der ikke er et velfungerende samarbejde mellem de pædagogiske ledere og klyngelederen. Baggrund for dette oplyses som værende fortsat uafklarende roller eller utilfredshed blandt PL'ere med tab af kompetencer.

#### - **Pædagogiske ledere og klyngeledere**

På trods af de positive perspektiver, som de interviewede klynger har på ledelsesteamkonstruktionen, oplyser stort set alle klyngerne, at afviklingen af souschefstillingerne fortsat opleves som udløsende for et ledelsestomrum for PL'erne i hverdagen. Nogle oplyser, at det er ensomt at være PL'er. Flere nævner, at der er en hård og travl hverdag forbundet med at være PL'er. Dette har baggrund i, at PL'ere har mange arbejdsopgaver og står over for en gruppe af medarbejdere, hvor der fortsat er forventninger til PL'eren svarende til, hvad der var af forventninger inden den nye struktur.

Flere udtrykker bekymring for, at nogle PL'ere brænder ud og mener, at der fra forvaltningen skal være mere fokus på PL'ernes situation, ligesom der internt i klyngerne skal arbejdes med PL'ernes rolle i forhold til medarbejdernes forventninger og med nye perspektiver på medarbejdernes ansvarstagen. Det udtrykkes af flere, at overgangen til PL'ere er en kulturforandring, som det tager tid at gennemføre, fordi det kræver en tilpasning til nytænkning af arbejdsopgaver samt en velfungerende samarbejdsbase med de andre PL'ere i klyngen. Der stilles dog også spørgsmål ved, hvor grænsen går for, hvad en PL'er kan dække i forhold til antal af medarbejdere og forskellige matrikeltilknytninger. Klyngerne udtrykker frygt for, hvad konsekvenserne i kvaliteten bliver, hvis ledelseslaget reduceres mere og, hvis der ikke er en PL'er per enhed.

I de interviewede klynger er der fokus på samarbejde mellem PL'erne i klyngerne både gennem formelle og uformelle møder og arrangementer, og PL'erne, der blev interviewet, fremhæver, at de har fået noget nyt i det fælles, hvad angår sparring.

Blandt de interviewede klyngeledere er der ligeledes et fokus på, at søge sparring med andre klyngeledere. Dette gøres gennem formelle og uformelle møder og arrangementer. Sparringen mellem klyngeledere finder både klyngelederne og de pædagogiske ledere brugbar. Klyngelederne oplever at få talt om, hvad der ligger i stillingen og få vendt problemstillinger og perspektiver. PL'erne oplever, at klyngeledere, der ikke har personligt kendskab til arbejdet med en eller flere af børnegrupperne repræsenteret i klyngen, tager interessante perspektiver og praksisser med hjem til klyngen. Nogle af klyngelederne ønsker at blive taget mere på råd politisk og taler om, at de ideelt set var ligestillede med skoleledere. Andre klyngeledere oplever at blive taget med på råd og inddraget i forbindelse med politiske arrangementer.

#### - **Samarbejde**

Lukkedagsdækning nævnes af alle klyngerne, mens frivillig sygedækning (vikariere i andre enheder) bliver nævnt af flere, som eksisterende eller fremadrettet samarbejde. Deling af ansvarsområder mellem PL'erne: så alle ikke skal vide alt om alt (sprog, inklusion, skoleovergang m.v) bliver også fremhævet af flere som en eksisterende eller snart forestående praksis. I et fremadsynet perspektiv ser flere af klyngerne muligheder i forhold til at trække på enkelte medarbejders kompetencer i oplæringen af andre medarbejdere med henblik på at spare uddannelsesmidler, ligesom det også bliver nævnt, at der kan ansættes nyt personale som eksempelvis en rytmisk pædagogik, der arbejder på tværs af enheder. På nuværende tidspunkt har flere klynger igangsat kulturbesøg, hvor medarbejdere med/uden børn besøger andre enheder med henblik på at få inspiration og skabe kendskab. Ligeledes fortæller nogle medarbejdere om sparringssamarbejde på tværs af enheder med samme børnegruppe.

Nogle klynger nævner oplevelse af at være en styrket samlet indsats i et lokalområde. Andre oplyser, at samarbejdet mellem enheder kan være med til at fastholde personale både ledere, der får bedre sparring og oplever kvalitet, og øvrige medarbejdere, der kan få skift i arbejdsmiljø og varierede udfordringer, hvis de ønsker eksempelvis at være to dage på et fritidshjem og tre dage i en børnehave. I relation til dette nævner flere (dette dog afhængig af de repræsenterede enheders målgrupper og skoledistriktstilknytning), at der er kommet en rød tråd i arbejdet med børn, idet de kan følges mellem dagtilbud, hvor personalet kender hinanden og børnene fordi, de har været på besøg, delt legeplads eller været involveret i projekter på tværs af enheder. Flere taler om det nye fælles som et løft, der rummer et utal af nye

muligheder. Ingen af de interviewede klynger ser, at den nye struktur har været hæmmende for muligheder, der var i den gamle struktur udover den sparring, der var mellem institutionsleder og souschef.

### **Fordeling af administrativ arbejdsbyrde/frigivet ledertid**

Ingen af klyngerne oplyser om frigivet tid i overensstemmelse med det forventede. Det oplyses, at den nye struktur har udløst øget mødeaktivitet, som dog af nogen oplyses som aftagende i forhold til, hvor nødvendige møder var i relation til koordinering og organisering i den helt tidlige fase. Den nye struktur kræver dog en øget mødeaktivitet end tidligere. Flere klynger fremhæver, at det har givet god mening at lave et årshjul, da dette har skabt struktur for møder samt sikret, at relevante parter i klyngen er orienteret omkring, hvornår noget skal tages op i ledelsesteamet eller om, hvad der ellers venter i den fremadrettede planlægning for klyngen.

Nogle PL'ere taler om at befinde sig i et krydspres mellem, hvornår de er ledere, hvornår de er pædagoger både i forhold til, at de selv arbejder med at definere det ledelsesmæssige frirum, der er givet til rollen som PL'er og i forhold til øvrige medarbejders forståelse for, at PL'erne ikke er institutionsledere, som i den gamle struktur.

Derudover fremhæver alle klynger, at der har været fokus på at klyngelederne skulle overtage administrative opgaver, der ikke er relevant for PL'erne at sidde med. De har dog set sig nødsagede til at sende flere af de nye administrationsopgaver og -krav (sygefraværsregistrering, 'to på tråden' og skanning af bonner) til PL'erne, der har måtte afsætte tid til dette. Der er forskelligt, hvordan organiseringen omkring de nye opgaver foregår. Det er dog generelt blandt de interviewede, at opgaverne findes frustrerende og bureaukratiske samt hos nogen efterlader en oplevelse af, at det politiske niveau og forvaltningen ikke behandler dem som en samlet klynge, hvilket ses som paradoksalt, når der blev stillet krav til, at de skulle organisere sig i klynger.

### **Indflydelseskanaler for forældre og medarbejdere**

#### **- Forældreindflydelse**

Der er ingen af klyngerne, der udtrykker bekymring for, den indvirkning ny institutionsstruktur har haft på forældres indflydelsesmuligheder. Generelt er det holdningen, at forældre engagerer sig, hvis de føler et behov, og at der i den nye struktur er skabt de rette rammer for, at forældre kan opsøge indflydelse, hvis dette ønskes. Der er fortsat nyt for forældrene at tænke bestyrelsen på et klynge-niveau, og overordnet set er de fleste forældre mere

interesserede i det arbejde, der ligger i forældrerådene. Der har i klyngerne været opmærksomhed på, at rådene ikke blot skal være festudvalg. Det at der skulle mangle forældreengagement i klyngerne vurderes af de interviewede at have baggrund i, at forældre er tilfredse. Nogle klynger nævner, at det bliver en informationshjælp at få klynge-hjemmesiden etableret, og at dette har været et redskab, der har været for længe undervejs. Nogle klynger mener, at med tiden vil det være forskellige typer af forældre, der finder interesse i henholdsvis bestyrelse og råd, men at generelt skal der være noget reelt indhold at tage op, før det får forældrenes interesse. De mange møder, der holdes, er generelt mere dækkende end nødvendigt, og der er fra klyngernes side ingen bekymringer for, at forældrene i den nye struktur ikke oplever at blive orienteret og hørt, hvis de ønsker det.

#### - **Medarbejderindflydelse**

Der oplyses generelt, at der optræder lange dagsordner på klynge SU-møderne, og det er oplevelsen i flere klynger, at forretningsgangen er blevet tungere. Der er ingen forslag blandt de interviewede klynger til, hvordan SU på klynge-niveau kunne være grundlæggende anderledes. I klynge SU'ene arbejdes der i øjeblikket med informations- og indflydelsessikring, da ikke alle enheder har medarbejdere repræsenterede. Det faktum, at ikke alle enheder kan være repræsenteret med medarbejdere i SU, anses både som negativt i forhold til at sikre indflydelse og som positivt rent praktisk i forhold til det begrænsede antal deltagere. Klyngerne nævner: suppleantfremmøde, TR-formøder, udsendelse af dagsordner og referater til enhederne, samt at alle kan få punkter på dagsorden, som elementer i at sikre, at alle enheder føler sig repræsenteret. Flere nævner desuden, at det er en overgangsfase, og at der arbejdes på, at der ikke tænkes i at repræsentere *en* enhed, men med en naturliggjort kultur, hvor alle enheder repræsenteres uanset, om der sidder en repræsentant fra den pågældende enhed i SU. Arbejdsmiljørepræsentanten nævnes som en part, det ville give mening at have med på ASU niveau, en klynge oplyser om afholdelse af møder mellem klyngeleder, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter, og påpeger at der kunne holdes arrangementer fra forvaltningens side målrettet arbejdsmiljørepræsentanter ligesom der holdes arrangementer målrettet ASU niveauet.

### **Generelle perspektiver**

#### - **Fremadrettet**

Alle de interviewede klynger er positive omkring klyngestrukturen og de muligheder, de ser fremadrettet. Generelt for de interviewede klynger er der både vilje, visioner og ideer af inspirerende karakter, og de har positive forventninger til, hvordan de som klynger fremadrettet får udviklet sig. Nogle klynger oplyser dog om usikkerhed i forhold til fritidshjemsituationen og KL aftalen, og flere klynger udtrykker en bekymring for, om klyngestrukturen får lov at forblive uforstyrret, så

den indsats der er gjort personale- og kompetencemæssigt og det arbejde, de har lagt i klyngedannelsen, har været det hele værd. Fra disse klynger udtrykkes der interesse for, at strukturen udvikles og tilpasses, men der er et ønske om, at strukturen ikke ændres, da de fremadrettet ser mange muligheder og udviklingspotentialer, hvis klyngerne får tid og lov til at arbejde i ro med at udfolde aspekterne af den nye struktur. I relation til dette er der samlet et ønske blandt de interviewede klynger om, at blive varslet i god nok tid til at kunne forberede sig på eventuelle aktiviteter eller forestående krav.

Flere klynger taler om frustration i forhold til, de ikke føler sig sikre på, hvad der er myte og realitet. De ønsker derfor mere klare udmeldinger fra forvaltningen. Flere klynger oplever generelt at være blevet glemt politisk i forhold til den opmærksomhed, de oplever, skoleområdet får. De efterspørger, at der løbende bliver udvist nysgerrighed og interesse fra politisk side. De ser gerne øget fokus på, at der politisk og fra forvaltningens side italesættes forventninger og visioner samt forståelse for den store arbejdsopgave, de står med. Det er i denne forbindelse blandet, hvordan uddannelses- og kursustilbud fra forvaltningen er blevet modtaget. Nogle nævner, at visse tilbud har været spild af tid, fordi der ikke er nok indhold, det har været kedeligt eller dårligt organiseret, mens andre har haft stor glæde af tilbuddene. Generelt vurderes det som positivt, når et tilbud baseres på føling med, hvor klyngerne er. Det opleves ikke som om, der er mangfoldighedsforståelse, når der er skabelonagtige forventninger til, hvor klyngerne er. Ligeledes ser nogle klynger positive aspekter ved niveauinddelte tilbud, så de ikke oplever at spille tiden.

At de interviewede klynger er på forskellige stadier kommer tydeligt til udtryk i interviewene. Eksempelvis oplever nogle af klyngelederne, at det har været svært at få påbegyndt et fokus på pædagogiske aktiviteter eller forhold, fordi der har været et økonomisk underskud i klyngen, som først og fremmest skulle håndteres. På denne baggrund taler flere om ulige vilkår for klyngernes dannelse og processen heromkring.

Generelt for de interviewede klynger har arbejdet omkring den nye struktur være centreret omkring ledelsesniveauet, og processen omkring strukturimplementeringen er nu på varierede stadier i forhold til at blive forankret hos øvrige medarbejdere i klyngerne og i den pædagogiske praksis. I denne forbindelse nævner flere klynger, at det ville være rart at kunne samle hele medarbejdergruppen i klyngen, men at dette er dyrt i lokaler af den rette kapacitet, og at et ønske er, at Københavns Kommune stiller billige lejemuligheder til rådighed. Flere af klyngerne nævner dog, at det er problematisk at finde tid i hverdagen til at samle medarbejdergrupperne på tværs af enheder med henblik på fælles faglig udvikling og relationsopbyggelse.

### Det selvejende område, netværk

#### Resultaterne kort præsenteret

- Der er en positiv tilgang til samarbejde i netværkene, selv om ikke alle netværkene som udgangspunkt var begejstrede eller ser et behov for den politiske beslutning om netværksdannelse
- Der er påbegyndt samarbejde/mødeaktiviteter mellem ledere i netværkene
- Der er flere netværk, der ikke er kommet udover organiseringen af ledelsessamarbejde, fordi de har fået nye ledere, gennemgået fusioner eller omorganiseringer
- Der opleves/forventes positive synergieffekter af samarbejdet mellem ledere i netværk
- Koordinatorrollen opleves som udefineret og uafklaret og defineres forskelligt i netværkene
- Fokus er på ledelse og medarbejdere, men fremadrettet ses der positivt på nye muligheder i forhold til fælles pædagogiske aktiviteter
- Der er bekymring for den fremadrettede rekruttering af ledere
- Der er i nogle netværk frigivet ledelsestid gennem delt ansvar mellem ledere og uddelegering af ansvar til medarbejdere, men der opleves også øget krav til kontrol og registrering samt øget mødeaktivitet i forbindelse med koordinering og sparring
- Det er forskelligt, om netværkene er nået til organisering af forældre-/bestyrelsessamarbejde på netværksniveau samt, hvordan disse fora er organiseret. Der er i flere netværk ikke så meget inddragelse af forældre i endnu
- Organiseringen af samarbejdsudvalg på netværksniveau varierer fra netværk til netværk, der er netværk, der ikke er nået så langt endnu
- Der er et ønske om at få ro til at arbejde med netværkenes udvikling
- Der er et ønske om anerkendelse og klare visioner fra politisk side
- Det opleves som frustrerende og et skridt tilbage, at der med den nye struktur er skabt en grænsedragning mellem det kommunale og det selvejende område og hermed brudt op for veletableret samarbejder



## **Samarbejdsprocesser, faglig sparring samt rammer for professionalisering af ledelse og for nye strategiske perspektiver**

### **- Ledelsessamarbejde**

Alle de interviewede netværk oplyser om et påbegyndt ledelsessamarbejde. Flere af netværkene vægter, at det har en positiv betydning for at etablere et ledelsessamarbejde, at institutionerne har fundet hinanden af lyst, forudgående kendskab til hinanden, samlet udgør et begrænset antal institutioner, eller/og er indenfor geografisk nærhed af hinanden. Det vægtes dog også blandt netværkene, at økonomi, pædagogik eller faglighed er det, der danner bedst baggrund for samarbejde.

Derudover fremhæver flere netværk, at tidligt igangsatte netværksrettede aktiviteter i den tilknyttede paraplyorganisation var medvirkede til, at formalia kom hurtigt på plads, og der allerede før implementeringen af den nye struktur var et rum for opstart af samarbejdsrelationer. Andre af netværkene oplyser, at de har følt sig mindre rustet, da deres paraplyorganisation var senere ude og brugte tid på at modarbejde netværksstrukturen. Flere af netværkene er inde på, at fusioner og uafklarede sager omkring organiseringen af netværk har forsinket forankringen af den nye institutionsstruktur på ledelsesniveauet og derfor også videre forankring i den pædagogiske hverdag. Dette har både baggrund i udskiftede/forladende institutioner og dermed ændrede præmisser for samarbejde og i, at det for nogen institutioner har kostet hjerteblod at blive lagt sammen, og at mange stadig bearbejder sådanne uønskede sammenlægninger.

Ud fra det forhold, at ingen af netværkene udtrykker egentlig begejstring for beslutningen om etableringen af en netværksstruktur, ser nogen af netværkene dog netværk som forudsætning for overlevelse. Alle netværkene oplyser om at have anlagt en positiv tilgang under de givne forhold til at få skabt nye muligheder i den nye struktur. Flere ledere oplyser, at de har skyndt sig at få besparelsesfokusset ud af verden for at fokusere på positive sider forbundet med samarbejde og kerneydelsen.

Netværkene har arbejdet med udvikling af ledelsessamarbejdet gennem deres paraplyorganisation, pædagogiske dage, coachingforløb, flerdagsmøder, deltagelse i hinandens personale møder, strategisk lederkursus, og/eller generelt brainstormet om, hvad der kunne være spændende at arbejde fælles om. Det er forskelligt, hvordan der er blevet arbejdet med ledelsessamarbejdet i de enkelte netværk. Der er stor vilje, men et netværk oplyser eksempelvis, at det at danne netværk for dem indtil nu har handlet om økonomisk bæredygtighed og fusioner. Fusionerne har betydet, at ledelsessamarbejdet i netværket endnu ikke er kommet ud over kanten, da der gentagende gange er blevet startet på samarbejdet, men

organiseringen af dette samarbejde har skiftet form grundet tilkommende, forladende eller fusionerede institutioner.

Flere af lederne udtrykker, at der er kommet mere sparring og faglighed ud af netværksdannelsen, og der har i ledelsessamarbejdet i netværkene være fokus, hvordan medarbejdersiden inddrages. Alle de interviewede netværk udviser stor opmærksomhed på, at der skal tænkes på et medarbejderniveau fremadrettet. Derudover har fokus være på at tale om fælles visioner og/eller værdier for netværkene. Fra alle netværk oplyser det dog, at der ikke er tale om noget sigte eller ønske om at ensrette institutioner i netværk. Der arbejdes forskelligt i de enkelte enheder, og der eksisterer herigennem en naturlig mangfoldighed, som alle netværk ser som en styrke. Ingen ledere eller medarbejdere udtrykker bekymring for, at denne mangfoldighed blandt institutioner skulle være under pres eller umuliggjort af netværksdannelsen.

I ledelsessamarbejdet er der derudover blevet arbejdet med at finde hinanden. Et netværk påpeger, at det har handlet om at turde afgive noget magt og åbne sig. Dette kommer generelt til udtryk i alle netværkene, hvor der er tænkt i ledelsessamarbejde i forhold til uddelegeringen af ansvars- og kompetenceområder således, at lederne orienterer hinanden og trækker på hinanden, og derved ikke alle skal vide alt om eksempelvis sprog eller økonomi.

Det er forskelligt i de enkelte institutioner repræsenteret i de interviewede netværk, om souscheferne er beholdt eller ikke. Dette resulterer i forskelligartede udsagn om baggrunden for ledelsesorganiseringen. Der er stor tilfredshed blandt de institutioner, hvor der stadig eksisterer en souschef, mens det fra andre netværk oplyses, at der har været nødvendiggjort en nytænkt i forhold til ledelsesstrukturen. Sparringen er nu længere væk fra den daglige hverdag, og der tænkes i/er fortaget uddelegering af ansvar og faglige funktioner til øvrige medarbejdere med eller uden økonomisk tillæg.

Flere netværk fremhæver, at der er klare forskelle mellem tidligere uforpligtende netværk og de nu forpligtende netværk. De forpligtende netværk omtales både som åbningen for et tredje rum til sparringsbrug og i relation til økonomisk bæredygtighed i forhold til, at netværket aldrig er stærkere end det svageste led, og der er en forpligtelse til, at alle udgør et element i at få korthuset til at stå. I forlængelse af dette, gør det sig også gældende, at netværkene drøfter økonomi i fællesskab, og et af netværkene laver en form for 'årsbudget' for netværket, og diskuterer de enkelte institutioners økonomiske prognoser.

### - **Koordinatorrollen**

Det er varierende for de interviewede netværk, om rollen som koordinator går på skift eller er besluttet relativt fast varetaget af en bestemt. Der er ligeledes variation i, hvordan koordinatorrolle ses i de interviewede netværk. Nogle netværk ser alene rollen som en koordinerende, mens andre netværk også ser koordinatoren som repræsenterende med beslutningskompetencer. Der er dog bred enighed blandt netværkene om, at koordinatorrolle ikke varetages uden inddragelse af netværket, og der er ikke uddelegeret en beslutningskompetence i den forstand, at der følger ledelsesbeføjelser. Flere af netværkene udtrykker ønske om, at der politisk og fra forvaltningens side huskes på at sikre varslingsfrister, som giver mulighed for, at der kan foregå en koordinering mellem koordinator og institutionsledere i netværket således, at koordinatoren møder op med et informeret og hørt bagland.

Netværkene har forskelligartede perspektiver på eksistensen af koordinatorrollen. Et af netværkene udtrykker bekymring omkring, hvordan koordinatorrollen i sin funktion som forenklende kommandovej medfører, at der for forvaltningen bliver mindre kontakt med, hvad der foregår i de enkelte institutioner. Udover dette bliver eksistensen af koordinatorrollen også fremhævet som et tab på nogle punkter for dem, som ikke er koordinatører, i forhold til kommunikation med lederkollegaer og forvaltning. Et netværk, hvor det er besluttet, at koordinatoren er koordinerende uden beslutningskompetence, påpeger, at hvis koordinatoren er tænkt sidestillet med klyngeledere, så skal dette også afføde de samme rammer og muligheder, som er gældende for klyngeledere. Nogen af netværkene ser koordinatorrollen som placeret mellem klyngeledere og pædagogiske ledere. Flere af de interviewede netværk efterspørger udmelding fra forvaltningen omkring baggrund for og indhold i koordinatorrollen eller et debatmøde, da der ellers bliver udviklet mange forskellige praksisser rundt i de enkelte netværk.

### - **Samarbejde i hverdagen**

Der er varierende for de interviewede netværk, om samarbejdet fortsat hovedsagligt er på ledelsesniveauet eller også er påbegyndt i et lidt større omfang på medarbejderniveauet. Fra flere af netværkene oplyser medarbejderne, at de ikke har oplevet de store ændringer, eller på medarbejdersiden har drøftet brugen af netværket. Det er generelt for alle de interviewede netværk, at der kun i begrænset omfang kan tales om forankring af den nye struktur i fælles pædagogiske indsatser på tværs af institutioner.

Fra et netværk, hvor der er påbegyndt formaliseret samarbejde på medarbejderplan, oplyses det, at der er kommet større fokus på åbenhed omkring medarbejdernes forskellige ressourcer, og en tillidsrepræsentant udtaler, at det opleves som et skulderklap at turde

stå frem og sige, hvad man er fagligt stærk i. Der gør sig da også gældende, at flere af netværkene har udviklet 'kompetencebanker' i forhold til institutioner, medarbejdere og forældre. Der er lidt forskellige målgrupper for kompetencebankerne i netværkene. Hensigten er, at der er overblik over, hvem der kan hvad, og hvad der kan bidrages med fra forskellige parter. Derudover benytter flere netværk muligheden for at drage fordele af faciliteter på tværs af institutionerne eksempelvis i forhold til gymnastiksale, kontakt med dyr, legepladser. Flere netværk nævner det som en fordel at kunne benytte muligheder i fritidshjem med yngre børnegrupper om formiddagen, når fritidshjembørnene ikke opholder sig i lokalerne. Det fremhæves også af flere netværk som økonomisk fordelagtigt at dele en hytte eller cykler. Det nævnes som en fordel at kunne bruge hinanden i netværket som 'observatører' med henblik på supervision i forbindelse med pædagogiske praksisser eller forhold, der kan være kommet en blind vinkel på eller, hvor der ønskes inspiration. Ligesom 'støtterleder'/'vikarleder' ved lederfravær både nævnes som etableret praksis og som fremadrettet ønsket etableret praksis i flere af netværkene.

Flere netværk nævner etableret samarbejde mellem køkkenpersonale og sparringen i sproggrupper på tværs af institutioner. Der er i flere af netværkene også tænkt over mødet eller gennemført møder mellem medarbejdere i institutionerne eksempelvis gennem personale foreninger, frivillige aftener, fester, kick off arrangementer og brug af udefrakommende konsulenter. Det er også ud fra disse tanker, at de økonomiske uddannelsesmidler i overvejende grad er benyttet i netværkene. Der er en høj grad af tilfredshed med, at der har været økonomisk selvforvaltning af midlerne, da dette har sikret at uddannelser og arrangementer har været mulige at knytte tæt til behov. Et netværk uddyber, at centralt organiserede kurser rammer bredt, og derfor ender med at ramme skævt. I tråd med dette er flere af netværkene mest interesserede i, at det, der udbydes fra forvaltningen side, er aktionslæring, fordi der her tages afsæt i den konkrete praksis. Netværksledelse nævnes dog også som et relevant uddannelses-/kursustilbud. De fleste af netværkene vægter videreuddannelse af pædagoger, og flere af både medarbejderen og lederen fra netværkene nævner, at der er sparring og positive socialiserende elementer ved at flere medarbejdere på tværs af institutioner er af sted på uddannelse samtidig. Dette er praksis i nogle af netværkene og sigtet i andre, men det nævnes af netværkene som en generel problematik at finde tid og mulighed for at samlet netværket med henblik på fælles faglig udvikling.

Det er forskelligt, hvordan de interviewede netværk forholder sig til, at bytte/udveksle medarbejdere. Flere af dem ser positive inspirationseffekter af eksempelvis praktikophold, mens andre juridisk ser på medarbejderudveksling som umuligt.

Et netværk nævner sommerferielukkedage som en praksis, de gerne have været foruden, men som gav dem en konkret samarbejdsopgave, der skulle håndteres på tværs af institutioner. Det er generelt, at netværkene hellere lader samarbejdet vokse frem af relevante forhold end, at de ønsker at forcere det med mange initiativer.

I overvejende grad er fokus i de interviewede netværk på inddragelse af medarbejderniveauet, der er dog også netværk, hvor hovedfokusset fortsat er på ledelsesniveauet grundet fusioneringer og tiltrædelse af nye ledere. Der er blandt de interviewede netværk dog fremadrettet mange perspektiver på samarbejde i relation til en nærmere forankring i fælles pædagogiske indsatser eksempelvis tværfagligt samarbejde med skole og andre relevante parter omkring udsatte børn, med henblik på at udgøre en samlet præventiv og tidlig indsats i et lokalområde, fælles idrætsdage i netværket, arbejde med børnegrupper med henblik på ældre børn udgør rollemodeller, fastholdelse af medarbejdere gennem mulighed for at skifte institutioner i perioden med henblik på kompetenceudvikling og hjemtag af nye perspektiver og ideer, kombinationsansættelser for at kunne holde på uddannede pædagoger samt etablerede praksisser om at inspirere hinanden eksempelvis ved at bytte ledere i kortere perioder.

### **Fordeling af administrativ arbejdsbyrde/frigivet ledertid**

Netværkene oplyser om frigivet tid gennem sammenlægninger, delt ledelsesansvar gennem opgavefordeling mellem ledere og uddelegering af ansvarsområder til medarbejdere. Det påpeges dog også af flere netværk, at det er for tidligt, at tale om frigivet tid; for der er ikke tale om en forankret struktur i praksis endnu. Flere netværk vægter, at der er kommet en hyppigere mødeaktivitet, der kræver mange ressourcer. Ligeledes refereres der til afbureaukratiseringsforslagenes eventuelle gennemførelse som interessant i forhold til om, der bliver frigivet ledertid, og det bliver også påpeget, at der er mange skemaer, der skal udfyldes, og løbende nye kontrolkrav, der skal efterleves. Netværkene fremhæver også, at ledere i institutioner, hvor souschefstillingen er skåret væk, nu skal løbe hurtigere. Et netværk påpeger, at koordinatorrollen resulterer i, at endnu en person skal inddrages i en arbejdsgang i forhold til tilbagemeldinger til forvaltningen. Det nævnes også, at der ville være fordele ved, at kunne sende relevante medarbejdere på kurser frem for ledere, da ledere bruger tid på at videreformidle. Nogle af lederne i de interviewede netværk vægter, at synlighed for medarbejderne i overvejende grad handler om den anlagte ledelsesstil i forhold til, om ledelsen foregår fra et kontor eller på gulvet, og at det handler om at uddelegere. Fra flere mindre institutioner oplyses det, at ledere altid har været på gulvet, mens større institutioner oplyser, der er meget arbejdet forbundet med medarbejdergrupperne.

## **Indflydelseskanaler for forældre og medarbejdere**

### **- Forældre**

I et af de interviewede netværk er der etableret et bestyrelsesnetværk udgjort af to repræsentanter fra hver bestyrelse i netværket. Et netværk har en styregruppe, der har været inde over netværkskontrakterne, men ikke fungerer som et egentligt bestyrelsesnetværk. Et tredje netværk er ikke nået til dette niveau, fordi der ikke er noget at drøfte i et sådan forum; for der er langt mere arbejde i at udfolde ledelsesniveauet. I de øvrige netværk holdes der fælles møder mellem bestyrelserne i netværket. Der er ingen af netværkene, der ikke viser opmærksomhed på, at forældre skal inddrages på netværksniveau.

Netværket, der har etableret et bestyrelsesnetværk, fortæller om et samarbejde med en paraplyorganisation om en introduktionsaften til samtlige bestyrelsesmedlemmer i netværket omhandlende visioner, arbejdsplatform og muligheder i et bestyrelsesnetværk. Dette netværk tilslutter sig dog også de andre netværks udmeldinger om, at det handler om at have engagerede forældre, der kan se et formål med at mødes på netværksniveau. Et netværk siger, der er et spirende samarbejde mellem bestyrelser omkring særlige opgaver og problematikker, men generelt har de fleste af netværkene den holdning, at der ikke skal holdes møder for at holdes møder, og de er ikke så langt endnu, at der rigtigt er noget at mødes om på et netværksniveau for forældre. Indtil nu har forældre mødtes på tværs af bestyrelser i de fleste af de interviewede netværk for at være inde over eksempelvis netværkskontrakter og forklæder. Flere netværk oplyser, at et egentligt bestyrelsesforum kan kompliceres lidt af, om der både er en-strengede og to-strengede bestyrelsesmodeller i netværket, men de oplyser ikke om nogen utilfredshed fra forældre ved fællesmødestrukturen, kun at det involverer mange, men også at der eventuelt ikke mødes så mange op.

### **- Medarbejdere**

Flere af de interviewede netværk har nedsat et SU-forum på netværksniveau bestående af ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter. To af netværkene oplyser dog, at der fortsat arbejdes med at etablere SU i institutionerne eller, at de lige har foretaget fusioneringer, og at de derfor endnu ikke er så langt. I et andet netværk er der en mere løs struktur, hvor der arbejdes med udvalg på netværksniveau eksempelvis vedrørende arbejdsmiljø og bestående af ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter. Et netværk oplyser om afholdt studietur til Aarhus med henblik på at ryste netværkets SU-forum sammen, et andet netværk refererer til samarbejdet som en forlængelse af institutionernes TRIO og finder, at samarbejdet rummer en enorm kvalitet i forhold til mulighed for sparring omkring eksempelvis

politikker. For flere af netværkene gælder det, at det, der tages op i SU-samarbejde på netværksniveau, er det samme, som det der tages op i SU på institutionsniveauet som eksempelvis trivsel, men også overordnede politikker og holdninger tages op på netværksniveauet. Netværkene fremlægger, at SU på netværksniveau er med til at sikre medarbejdernes opbakning, og at det er vejen til at skabe en større berøring med den nye struktur for medarbejdere under ledelsesniveauet. Et netværk fremlægger det således, at SU repræsentanterne på netværksniveau udgør ambassadører.

## **Generelle perspektiver**

### **- Fremadrettet**

Flere af netværkene udtrykker et klart ønske om at få ro til at arbejde med udviklingen af netværk. Der har for flere netværk været tale om praktiske ting i forbindelse med, at fusioner og den egentlig organiseringen af institutioner i netværk skulle falde på plads. Der er på denne baggrund derfor indtil nu lagt meget arbejde i organisering af rammer og struktur, mens den egentlige udfoldelse i praksis har måtte vente. Flere af netværkene refererer til andre kommuner, hvor netværksdannelser har været en længerevarende proces og opfordrer til, at der fra det politiske niveau holdes igen med nye ideer og i stedet fokuseres på udvikling. Det påpeges også af nogle af netværkene, at der var en fejl, at der på alle fronter skulle implementeres samtidig. Det kommunale område fik al opmærksomheden, mens det selvejende område måtte køre friløb, og ikke kunne få retningslinjer om, hvor de skulle bevæge sig hen, eller vide om de var købt eller solgt i forhold til overlevelse. Dette gav en oplevelse af uro og resulterede i, at nogle bestyrelser tænkte mere i privatisering og overlevelse end i organisering i netværk. Oplevelsen blandt flere af netværkene er, at løsninger blev fundet undervejs.

I relation til dette efterspørger flere af netværkene, at der politisk udvises nysgerrighed og fremsættes mere klare visioner for udmøntningen af den børnepolitik, der føres i Københavns Kommune. Herunder hvilke visioner der er for den fremadrettede udvikling af det selvejende område. Alle de interviewede netværk udtrykker ærgrelse over at have oplevet, at den nye struktur har resulteret i en grænsedragning mellem det kommunale og det selvejende område. Netværkene taler i interviewene om at være blevet sat på sidelinjen, koblet af og blevet mindre bekendt med de kommunale dagtilbud i forbindelse med, at der er blevet lavet klynger og netværk. Der er brudt op for gamle netværksgrupper mellem kommunale og selvejende institutioner, hvilket flere finder tåbeligt, da der udføres det samme arbejde og forventes den samme ydelse. Derudover mener de ikke, at tæt samarbejde i et område skal forhindres af organisering, men at børnene skal være omdrejningspunktet.

Alle netværkene er meget interesserede i at samarbejde med de kommunale klynger ligesom, de gerne vil have kendskab til klynger i deres område og disses udvikling gennem fællesmøder. De oplever dog, at det er klyngerne, der optager meget af den fælles mødetid, der eksisterer nu, og netværkene har, i relation til det tidligere afsnit omkring netværkskoordinatorrollen, svært ved at finde deres rolle i samspil med klyngeledere, som, et af netværkene synes, er blevet sat op på en piedestal gennem kurser- og tilbudsmuligheder. Et andet netværk overvejer, om der kan være fordele i forhold til de forskelligartede udfordringer klynger og netværk står overfor at holde adskilte møder med områdecheferne. Netværkene oplever ikke en bevidst modvilje fra de kommunale klynger, men at de mange forandringsprocesser har betydet, at klyngerne har rettet fokus indad for at få styr på organisering. Det er derved organiseringen i forbindelse med implementeringen af den nye struktur, der har skabt skillelinjer. Netværkene håber alle fremadrettet, at de to områder vil nærme sig hinanden igen, og at der politisk og fra forvaltningens side vil blive arbejdet aktivt på denne målsætning. Flere af netværkene taler om, at de gerne vil have et politisk fokus på at genoprette tillid fra det selvejende område samt et anerkende fokus på, at det selvejende område leverer en stor indsats. Det italesættes af flere af de interviewede netværk, at der netop er et ønske om at bidrage og være en del af den kommunale forsyning og ikke om at blive private.

De interviewede netværk ser forskelligt på, hvorvidt det selvejende område står styrket tilbage efter netværksdannelserne. Dette har baggrund i oplevelsen af adskillelse af det kommunale og selvejende område samt i, at der er kendskab til institutioner og netværk, hvor der er foregået uønskede fusioner. I forlængelse af dette er der blandt de interviewede netværk forskellige holdninger til, om helt små institutioner bør bevares og sikre mangfoldighed eller bør fusionere for at sikre økonomisk bæredygtighed og fremadrettet stå stærkere, når eksempelvis personalemæssige forhold eller børnetal ændrer sig. De interviewede netværk vægter dog i forhold til egne netværk, at de oplever en styrket sparring på ledelsesniveau under forbehold af, at nogle har mistet den daglige sparring med en souschef, og de er positive omkring de muligheder, der ligger medarbejdermæssigt og pædagogisk i udviklingen af netværkene. De interviewede netværk ser sig selv som en stærk part i sikringen af mangfoldighed på dagtilbudsområdet, og arbejder netop på at tænke i, hvordan de enkelte netværk skal udvikle sig fremadrettet på fælles præmisser eller samarbejdsvisioner med plads til forskellighedens udfoldelse på institutionsplan.

Flere af netværkene udtrykker bekymring for, hvordan der fremadrettet skal rekrutteres ledere. Dette har baggrund, at mange souschefstillinger er skåret væk, og der derfor ikke er en naturlig overgang eller instruktion til det at være leder.



Kendetegnende for de interviewede netværk er, at de arbejder på en forankring af den nye struktur på ledelses- og medarbejderniveau og er på vej mod visioner og mindre initiativer i forhold til fælles pædagogisk indsats. Flere af netværkene fortæller, at de arbejder ud fra et tempo, der beror på, at samarbejde mellem institutioner skal udspringe af det, der giver mening ikke, at samarbejde skal forceres. Nysgerrighed og formål skal være drivende; for alt for store ting vil resultere i, at det ikke er muligt at se mening og muligheder.