

## Case 13

### Stordriftsfordele i små og forskellige institutioner

---

Pysslingen er en af de største aktører på dagtilbudsområdet i Sverige, og det giver muligheder for at skabe og udnytte stordriftsfordele. Pysslingen er et eksempel på, at der kan skabes og udnyttes stordriftsfordele, uden at der skal etableres meget store institutioner, og uden at det går ud over diversiteten og kvaliteten i de enkelte tilbud.

#### *Pysslingens oprettelse og udvikling*

Pysslingen blev etableret i 1983 og var den første udbyder af private dagtilbud i Sverige. Det var målsætningen, at Pysslingens institutioner skulle være billigere end de kommunale dagtilbud, have mere kvalificerede medarbejdere og tilbyde enklere og billigere lokaler ved at rationalisere samt skabe stordriftsfordele i forhold til fælles funktioner. Pysslingen ville være kendt for at sætte barnets trivsel og forældretilfredsheden i højsædet frem for at vurdere kvalitet alene ud fra antal kvadratmeter og normering. Det var ellers den fremherskende måde at vurdere dagtilbuddenes kvalitet i Sverige i begyndelsen af 1980'erne.<sup>73</sup>

Pysslingens forretningsmodel er baseret på at flytte ansvaret for medarbejdere, økonomi og drift af virksomheden ud til de lokale institutionsledere, der samtidig er pædagogiske ledere. Personalet får løbende kompetenceudvikling, og der er tilknyttet pædagogiske rådgivere som støtte og garant for kvalitetsudviklingen. På den måde kan der ifølge grundtankerne i Pysslingen skabes de bedst mulige rammer for at tænke kreativt og tiltrække engagerede og professionelle medarbejdere.<sup>74</sup>

I 2013 havde Pysslingen 109 institutioner fordelt på 22 kommuner. De fleste institutioner er placeret i Stockholm og i Skåne. Pysslingen beskæftiger ca. 1.500 medarbejdere, som har ansvaret for i alt ca. 6.500 børn.<sup>75</sup>

Siden 2011 har Pysslingen været en del af Sveriges største private uddannelsesvirksomhed, AcadeMedia, der fungerer som en paraplyorganisation for en række aktører på tværs af uddannelsesområdet fra dagtilbud over skoler og gymnasier til voksenuddannelse. Samarbejdet mellem institutionerne giver mulighed for videndeling, erfaringsudveksling og udvikling på tværs af det samlede uddannelsessystem. Samtidig bliver der skabt mulighed for at skabe og udnytte stordriftsfordele.

#### *Stordrift kan give bedre ressourceudnyttelse*

Pysslingen har en målsætning om, at hver institution har sin egen pædagogiske profil frem for at skabe store og/eller meget ensartede institutioner.<sup>76</sup> I Pysslingen skabes der i stedet stordriftsfordele gennem fælles administration på tværs af de 109 dagtilbud. Der er således lavet fælles indkøbsaftaler på tværs af alle institutioner med faste priser for indkøb af mad, møbler og udstyr til børnene. Når indkøbene kan købes ind sammen, har indkøbsafdelingerne mulighed for at opnå mængderabatter og forhandle sig til en lavere pris. Aftalerne frigør også ressourcer i den enkelte institution, fordi ledere og medarbejdere ikke skal forhandle og sikre opfølgning på kontrakter.

---

<sup>73</sup> "Pysslingen 1984-1997", Pysslingen Förskolor och Skolor AB, 2006.

<sup>74</sup> [www.pysslingen.se](http://www.pysslingen.se).

<sup>75</sup> "Pysslingen förskolor", Johan Göterfelt, powerpoint-præsentation, september 2013.

<sup>76</sup> Interview med Johan Göterfelt, 29. oktober 2013.

Den enkelte institution kan også trække på en række støttefunktioner inden for it, HR, ejendomsdrift, økonomi, kommunikation og uddannelse. Disse funktioner er samlet i større regionale enheder for at sikre administrative fordele og for at sikre, at det pædagogiske personale bruger så meget tid som muligt på børnene. Pyslingen har med denne tilgang sænket udgifterne til administration per institution.<sup>77</sup>

De administrative fordele kommer også til udtryk ved, at institutionerne under AcadeMedia har adgang til fælles lærings- og undervisningsaktiviteter, som de kan bruge i personalets kompetenceudvikling. Som det fremgår af det næste afsnit, betyder Pyslingens organisering også, at nyudviklede kvalitetssystemer, benchmarking og viden kan nyttiggøres i alle Pyslingens institutioner. På den måde høster Pyslingen ikke kun stordriftsfordele i form af økonomiske besparelser.

#### *Stordrift kan også øge kvaliteten i de individuelle dagtilbud*

Pyslingens ambition er fortsat at være blandt de bedste dagtilbud i Sverige. Johan Göterfelt påpeger, at kvaliteten i det pædagogiske arbejde og resultaterne heraf i forhold til børnene er den afgørende faktor for Pyslingens udbredelse på det svenske dagtilbudsområde.

Både Johan Göterfelt og Ingela Kronbrink vurderer, at kvaliteten i det pædagogiske arbejde fremadrettet skal udvikles gennem mere systematisk kvalitetsopfølgning og ved at inddrage den nyeste viden og forskning på området.

Kvalitetsarbejdet tager afsæt i, at alle institutioner har deres individuelle pædagogiske fokus og profil, hvilket bidrager til mangfoldighed under det frie valg. Samtidig giver de mange institutioner under Pyslingen også mulighed for at sammenligne og udvikle på tværs af de enkelte institutioner. Sammenligningen har til formål at øge ambitionsniveauet i den enkelte institution. Samtidig får den fælles enhed, der arbejder med kvalitetsudvikling i Pyslingens institutioner, bedre forudsætninger for at understøtte den enkelte institution samt sikre videntdeling og erfaringsudveksling på tværs af institutioner.

Hvert dagtilbud laver obligatoriske læreplaner, hvor de fastsætter mål på en række centrale områder af det pædagogiske arbejde. Herudover evaluerer Pyslingens kvalitetsenhed også på det enkelte dagtilbuds udvikling ved at opgøre et såkaldt *LärandeIndex*. Indekset beskriver institutionerne på følgende områder:

- Værdier
- Leg
- Kreativitet
- Matematik
- Naturvidenskab og teknik
- Sprog, kommunikation og it

*LärandeIndex* anvendes til den årlige kvalitetsopfølgning af hver institution og skal understøtte institutionernes udvikling og deres forbedring af kvaliteten. Det enkelte dagtilbud foretager en selvevaluering af institutionens udvikling og forbedringspotentialer. Selvevalueringen indgår også, når der skal fastsættes mål og aktiviteter, der skal understøtte medarbejdernes fremadrettede kompetenceudvikling og børnenes læring.

På baggrund af *LärandeIndex* dokumenteres alle informationer i et score card for hver institution og offentliggøres på institutionens hjemmeside (jf. figur 8).<sup>78</sup>

<sup>77</sup> Interview med Ingela Kronbrink, 8. november 2013.

<sup>78</sup> "LärandeIndex".

FIGUR 8: EKSEMPEL PÅ SCORE CARD FRA ET PYSSLINGEN-DAGTILBUD, 2013

1. Udviklingsområder	2. Udviklingsmål	3. Aktiviteter (12)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mål og resultatstyrning</li> <li>• Förskolan: Professionella möten med kunder</li> <li>• Förskolan: Logistik &amp; struktur</li> <li>• Skolan: Värdegrundsarbete &amp; studiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Ökad och förbättrad marknadskommunikation</li> <li>• 2. Strategisk elevrekrytering</li> <li>• Förskolan: Våra kunder uttrycker nöjdhet med pedagogernas bemötande och informationen som ges från förskolan</li> <li>• Förskolan: Våra vårdnadshavare instämmer i att det råder arbetsro och harmoni i grupperna</li> <li>• Skolan: Varje enskilt barn känner arbetsro varje dag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förskolan: Professionella möten</li> <li>• Förskolan; Logistik och struktur</li> <li>• Skolan: Arbetsro</li> </ul>

Kilde: [www.pysslingen.se](http://www.pysslingen.se).

#### Kilder:

Interview med Johan Göterfelt, d. 29. oktober 2013.

Interview med Ingela Kronbrink, virksomhedschef i Pysslingen, d. 8. november 2013.

Johan Göterfelt, *Pysslingen förskolor*, PowerPoint-præsentation, september 2013.

Pysslingens hjemmeside, [www.pysslingen.se](http://www.pysslingen.se).

Pysslingen förskolor, *Tillsammans är vi stakare*, 2013.

Pysslingen AB, *Pysslingen 1984-1997*.

*LärandeIndex*, Pysslingens hjemmeside, [www.pysslingen.se/preschoolandschool-undermeny/forskola-larandeindex](http://www.pysslingen.se/preschoolandschool-undermeny/forskola-larandeindex).