



Styringslaboratorium afholdt i samarbejde mellem VIA, CBS CVL og MidtLab

Århus/København, december, 2011

## ***Kontrakt 2.0.***

### **Om denne rapport**

Denne rapport sammenfatter de foreløbige resultater fra styringslaboratoriet afholdt på VIA University College i efteråret 2011. Det er forfatterens forhåbning, at laboratoriets foreløbige resultat bliver bragt i anvendelse i form af en prototype-afprøvning med henblik på videre udvikling og læring om bedre styring og ledelse i den offentlige sektor. Målgruppen for rapporten er laboratoriets deltagere og andre med interesse for nye bud på styringsmodeller på uddannelsesområdet og i den offentlige sektor generelt.

### **Resume**

Styringslaboratoriet på VIA University College blev iværksat på initiativ af rektor Harald Mikkelsen og afviklet i samarbejde med CVL og MidtLab. Der blev taget afsæt i en intention om at finde styringsformer i og af VIA University College, som bedre understøtter VIAs arbejde. Laboratoriformen blev valgt med henblik på at generere nyskabende løsninger og at tænke på tværs af instanser og gennem hele styringskæden. Laboratoriets foreløbige resultat er en prototype på en ny styringsmodel – *Kontrakt 2.0.* – som kan afprøves med henblik på videre udvikling og læring.

Prototypen er bygget med Pædagogisk Socialfaglig Højskole (PSH) som virkelighedsmodel. *Kontrakt 2.0.* tænkes for PSH at kunne erstatte i første omgang den i dag kendte udviklingskontrakt, som indgås mellem ministerium og VIA University College. *Kontrakt 2.0.* skelner mellem styring inden for fem kerneområder: Kvalitet af output, Økonomisk bæredygtighed, Organisatorisk bæredygtighed, Langsigtet effekt i samfundet og Produktion og formidling af ny viden. Inden for hvert område er defineret få, centrale opgørelser, som i frekvens varierer fra kvartalsvist til hvert sjette år, og i form varierer fra kvantitative målinger til bl.a. video-dokumentation.

*Kontrakt 2.0.* tilstræber på én gang at være enkel og dækkende, og at kunne skabe værdifuld og legitim information, som vil fremme viden og dialog mellem relevante parter – ansatte, ledere, studerende og politikere - og i samfundet generelt.

Henrik Hjortdal, CVL, CBS  
Kasper Bjørn, MidtLab, Region Midtjylland

## Behovet for en ny løsning og tankerne bag *Kontrakt 2.0*.

I VIA arbejdes aktuelt med at udvikle strategi og strategiforståelse. Bevægelsen går i retning af en forståelse af strategi som et middel, som skal understøtte en ledelsesform, hvor medarbejdere ses som selvstændige aktører, udviklingsprocesser som relationelt betingede og retningen som konstant justerbar. Bag tilblivelsen af *Kontrakt 2.0* ligger således en intention om at finde nye og bedre styringsformer, som kan understøtte strategi- og ledelsesarbejdet – til gavn for værdiskabelsen i VIA.

Laboratoriet har haft et stærkt fokus på ikke blot at bibringe et tillæg til de eksisterende målinger og indikatorer. Bestræbelsen på at gøre den nuværende mængde af styringsværktøjer mere dækkende må nemlig ikke overskygge behovet for samtidig at gøre den mere gennemskuelig og menings- og virkningsfuld. Hvis ledelsesformen bl.a. indebærer, at retningen konstant justeres, nytter det ikke blot at fylde kommandobroen med flere computerskærme og flere data. Der kræves også en ændring i selve tænkningen bag styringen. Bag navnet *Kontrakt 2.0* ligger derfor ønsket om ikke at bygge videre med endnu et tillæg til den første generation af kontrakter men at starte med en helt ny version. Ambitionen er høj, og det er et åbent spørgsmål, om den kan indfries med *Kontrakt 2.0*. *Kontrakt 2.0* skal derfor ses som et midlertidigt resultat, en prototype, som kan og bør afprøves med henblik på yderligere læring og udvikling.

Laboratoriet identificerede to behov, som har været styrende for arbejdet med at sammensætte en styringsmodel:

- For det første skal en ny model skabe meningsfuld sammenhæng mellem styringsværktøjer på den ene side og lokal strategi og ledelse på den anden. Den lokale strategiproces opleves i nogen grad at fungere parallelt og ikke koordineret med de gennemgribende styringsværktøjer. I bedste fald har de overlap, i værste fald er de hinandens forhindringer.
- For det andet skal en ny model skabe meningsfuld sammenhæng mellem den overordnede ministerielle styring, den lokale værdiskabende proces. Den legitime ministerielle styring opleves til tider at ramme skævt i forhold til, hvad der lokalt opleves at være værdiskabende.

Udfordringen er at skabe dialog og dokumentation om effekter i samfundet – et samfund, som hele tiden er i bevægelse og effekter, som er svære at indfange i målinger og samtidig slår igennem spredt og med en stor forsinkelse.

Helt konkret satte laboratoriets deltagere sig på denne baggrund som mål at sammensætte en model, som både er dækkende og enkel, en model, som genererer information, som kan fremme viden og dialog, og som alle parter er sultne efter – både ansatte, ledere, politikere og PSHs studerende.

Netop "sulten" efter de informationer, modellen genererer, blev et vigtigt pejlemærke for arbejdet: Hvad vil i virkeligheden have de ansattes interesse? Og ministeriets? Og samfundets? Og hvad vil ikke? Hvis *Kontrakt 2.0* reelt skal kunne bidrage til et paradig-

meskifte, skal det kunne, hvad den hidtidige kontraktstyring ikke har kunnet: Gøre alle parterne sultne efter resultaterne.

## Modellens opbygning

I centrum for *Kontrakt 2.0.* er fem områder, som styringen skal have som omdrejningspunkt. De fem områder tænkes tilsammen at være dækkende for de styringsmæssige interesser, som både ansatte, ledere, studerende og politikere har. Områderne afspejler således både styringsmæssige behov set fra et lokalt ledelsesmæssigt og strategisk sigte og fra et større samfundsmæssigt perspektiv. De fem områder er skitseret i modellen herunder

### Fem områder for styring via *Kontrakt 2.0.*



Inden for hvert af de fem områder er defineret én eller flere opgørelser, definitioner eller indikatorer, som på en meningsfuld vis kan anvendes til at definere målsætninger og løbende afspejle status. Opgørelserne varierer i frekvens, fra kvartalsvist til hvert sjette år, og i form, fra kvantitative målinger til eksempelvis videodokumentation. Frekvens og form er i hvert tilfælde udvalgt med henblik på at skabe den præcis rette type information i den rette mængde. Herunder beskrives hvert enkelt styringsområde og de konkrete tilgange til at generere information for hvert område (dvs. konkrete indikatorer, opgørelser og lign.).

I denne rapport tages afsæt i styrings- og meningsbehovet på en del af VIA, som PSH arbejder med, nærmere bestemt uddannelsen af lærere til folkeskolen. De forslag til output- og effektopgørelser, der følger, vil således tydeligt skulle "gentages" i en ændret form, når og hvis prototypen i en anden generation viderefører disse opgørelser til et andet område; eksempelvis inden for PSH pædagoguddannelsen eller socialrådgiveruddannelsen.

Med *prototype* mener vi overordnet en model, som er færdig nok til en virkelighedsafprøvning men ikke gennemtænkt og – analyseret til mindste detalje. Virkelighedsafprøvning skal derfor heller ikke fungere som en test forstået sådan, at prototypen kan opnå resultatet "bestået" eller "ikke bestået". I stedet skal afprøvningen fungere som step 2 i en eksperimenterende og lærende tilgang til udvikling af en helstøbt og god model. Hvordan (og hvorvidt) prototypen kan justeres, tilpasses og gøres anvendelig i bredere offentlig kontekst vil og bør stå ubesvaret, indtil de første virkelighedserfaringer er høstet.

Den nedenfor anslåede *prototype* er således tænkt både generisk og eksemplarisk, og skal gerne også læses som sådan: Specifik for PSH og læreruddannelsen - og mulig at opskalere til hele PSH og VIA, og i princippet til alle andre professionshøjskoler - med de konkrete ændringer andre "uddannelses- og videnproduktioner" giver anledning til, særligt på indikatorniveauet for viden, output og effekt.

## Styringsområde 1: Kvalitet af output

Samfundets interesse – og institutionens faglige engagement – ligger først og fremmest i, at de studerende og kommende lærere er rigtig dygtige til at bestride jobbet som lærer de næste mange år. Det er herved, VIA bidrager til kommunernes og skolernes værdiskabelse ift. barnets læring og dermed den enkeltes velfærd, fællesskabets udvikling og økonomiens vækstmuligheder. Dimittenderne er det centrale i VIAs "produktion", og værdien af denne "produktion" er afgørende for, om samfundet – og institutionens ledere og medarbejdere – oplever, at VIA har eksistensberettigelse.

I hvilket omfang VIA gennem sit læringsmiljø og uddannelser skaber denne værdi må derfor stå i centrum for enhver samtale og enhver styringsrelation mellem VIA og dens opdragsgiver, Uddannelsesministeriet.

### **Metoder – Styringsområde 1: Kvalitet af output**

*Dimittendernes kvalitet opgøres i form af en evaluering – foretaget i tæt samspil med de kommuner og skoler, som har "aftaget" dem - af følgende kompetencer:*

- vidensgrundlag i faget
- didaktisk, relations-og ledelseskompentence

*Det evalueres i sammenhæng hermed, hvorvidt underviserne har den fornødne kompetence.*

*Følgende opgørelsesmetoder foreslås anvendt som tegn på kvalitet:*

1. *Kvalitativ, aftagerfunderet dimittendundersøgelse sammenholdt med en selvevaluering (dimittenden og VIA) ét og tre år efter eksamen.*
2. *Undervisernes bidrag til og deltagelse i forsknings- og udviklingsprojekter (måling) samt deltagelse i (måling) og evaluering af (kvalitativ vurdering af aftager/samarbejdspartner) af professionspraktik.*

*Herudover er systematiske partnerskaber med bl.a. kontaktskoler, praktikperioder samt gensidig glæde af efteruddannelse en afgørende del af kvalitetsarbejdet.*

*Der tages afsæt i de eksisterende dimittendundersøgelser og partnerskaber ved udarbejdelsen af kvalitetsopgørelserne.*

*Dette arbejde foreslås igangsat i PSH januar 2012, udviklet og drøftet med relevante interne og eksterne parter i februar og marts, så prototypen og dens tidsplan i 2012 er klar inden 1. april.*

## Styringsområde 2: Økonomisk bæredygtighed

Er kvaliteten i orden rejser sig spørgsmålet, om den er skabt via en rimelig brug af ressourcer. Altså grundlæggende "value-for-money": Samfundet vil gerne anvende ressourcer, og anvender ganske mange, til at sikre gode lærere og god læring for børnene i fremtiden. Men det er selvsagt vigtigt, at midlerne anvendes effektivt, og at uheldige og uventede økonomiske dispositioner og begivenheder minimeres. Herved sikres både samfundsøkonomiske hensyn og VIAs og professionshøjskolernes ry og tiltrækningskraft i forhold til nye studerende, partnerskaber og positiv politiske opmærksomhed lokalt, regionalt og på landsplan.

Ved en god økonomisk præstation – og "value-for-money" – er VIA et bedre tilbud til samfundet (bevilgende myndigheder) ved overvejelser om kapacitetsudvidelser på området og ved tildeling af nye opgaver til professionshøjskolerne.

Opgørelsen skal ske ved, at det følges, hvorvidt budgettet overholdes i årets løb - og på lidt længere sigt. Det sidste ved, at der ikke gøres uhensigtsmæssigt brug af kommende års økonomiske råderum fx via anvendelse af anlægs- eller vedligeholdelsesmidler til undervisningsformål eller en uhensigtsmæssig ophobning af overarbejde, som skal nedbringes eller udbetales året efter. De ikke-økonomiske risikoelementer med afledt virkning på budgettet indgår i begrebet organisatoriske bæredygtighed, jf. nedenfor.

### **Metoder – Styringsområde 2: Økonomisk bæredygtighed**

*Bæredygtigheden opgøres via den almindelige økonomistyring, men i kontraktsammenhæng kan sættes fokus på enkelte elementer heri. Det er foreslået, at der anvendes fem nøgletal, som synliggøres internt og eksternt:*

- *Løbende procentafvigelse ift. hhv. budget & reviderede budgetter*
- *Yderligere et tal med fokus på den lidt længere økonomi. Det kan være fx et tal for "egenkapital" eller et tal for "robusthed" i form af "restrummeligheden i budgettet", når de stærkt bundne midler er disponeret (bygning-udgifter ved egne bygninger, som ikke egner sig til delvis udlejning, tjenestemandsansatte, obligatoriske uddannelsers minimumstimer osv.).*
- *To indikatorer bør udvikles, som søger at udtrykke forholdet mellem udgifter og kvalitet/kvantitet i "produktionen". De skal kunne anvendes som intelligent samtalegrundlag – og ikke udgøre et automatisk belønningssystem, som udløser resultatløns mv.*

*Gennemførelse kunne eksempelvis se således ud:*

- *parametre udvikles januar 2012 af PSH og drøftes i PSHs og VIAs samarbejdsudvalg i sammenhæng med den samlede præsentation*
- *VIAs ledelse melder modellen ud februar 2012*
- *hvert halve år fx 1.4 og 1.10 meldes state of the art ud til ledere og medarbejdere i form af tal/opgørelse samt en video fra ledelsen af PSH til alle medarbejdere*
- *helårsresultatet opgøres februar 2013 og indgår i evalueringen af prototypen og i forberedelse og gennemførelse af den samlede evalueringssamtale om 2012-kontrakten med ministeriet.*

## Styringsområde 3: Organisatorisk bæredygtighed

En bæredygtig organisation forstår vi som en organisation, som evner at balancere rigtigt mellem

- kort og langsigtede målsætninger
- økonomiske og faglige mål
- interne og eksterne mål.

Med en sådan balancering muliggøres en opgaveløsning, som kan begrundes troværdigt og skabe godt fundament for fremtiden.

Feltet er derfor selvsagt tæt knyttet til kvaliteten af VIAs ledelse, organisation, styring og dialog og kommunikation ind- og udadtil.

Det tværgående element i organisatorisk bæredygtighed er i højeste grad den gode anvendelse af de menneskelige ressourcer, som udgør VIAs kapital i langt højere grad end bygninger og økonomisk egenkapital.

Det handler således om "situationsbestemt organisering", hvor medarbejderne mødes i formelle og uformelle fora ud fra en bevidst vægtning af en balance mellem ressourceforbrug, resultater og ejerskab, det sidste som afgørende faktor for resultater på lidt længere sigt.

Et vigtigt indsatsområde synes at være at forbedre VIAs mødekultur og mødeaktivitet ud fra disse hensyn og på en måde, der på samme vis ser på møder som "situationsbestemte", dvs. meningsfulde og resultatskabende.

### **Metoder – Styringsområde 3: Organisatorisk bæredygtighed**

*Det foreslås, at der hvert andet år samt efter behov i den enkelte institution/arbejdsplads opgøres følgende tre mål, som led i en sammenlægning af APV, lederevaluering og medarbejdertilfredshedsmålingerne:*

- *medarbejdervurdering af VIAs evne til at lave den skitserede "rette balance" mellem økonomi og faglighed, interne og eksterne mål, kort og lang sigt jf. ovenfor.*
- *generel tilfredshed med nærmeste ledere hhv. øverste ledelse*
- *oplevelse af VIAs omdømme i omgivelserne (egen afdeling og samlet)*

*Det foreslås, at der i 2012 – udover ovenstående samt sygefravær - opgøres*

- *mødedeltagernes tilfredshed med proces, resultat og tidsforbrug vedr. alle møder via en ekstremt enkel model (rød, gul, grøn eller karaktergivning). Målingerne opsamles løbende og evalueres jævnligt, fx én gang i kvartalet.*

*Ovenstående forslag indebærer en model, hvor der er fem opgørelses/opmærksomhedsområder:*

- *Tre som måles hvert andet år (opfølgning, forberedelse)*
- *Sygefraværet som følges løbende og opgøres årligt*
- *Ét område, som varierer efter aktuelle strategisk behov.*

*I 2012 foreslås som nævnt møder og mødeaktiviteters kvalitet og ressourceforbrug som strategisk opgørelsesområde.*

*En anden mulighed er at sætte fokus på VIAs partnerskaber, dvs. de systematiske samarbejder med institutioner, myndigheder eller virksomheder uden for VIA for at opnå synergi om fælles mål. Dette område synes også at være vigtigt i VIAs selvforståelse og kunne overvejes valgt som område næste år.*



## Styringsområde 4: Langsigtet effekt i samfundet

Den langsigtede effekt af VIAs eksistens og arbejde er den helt afgørende. Overordnet handler det om, at barnets læring i det moderne samfund har fundamental betydning for dets eget og familiens velfærd og udvikling og på bare lidt længere sigt for samfundets udvikling og vækst – både økonomi og demokrati påvirkes heraf.

Men udfordringerne i at fastlægge effektmål og vurdere deres betydning for bedømmelsen af VIAs produktion er flere. De vigtigste er følgende:

For det første er betydningen af den langsigtede effekt stor – men svær at relatere til VIA, så hvor megen vægt skal den tillægges i bedømmelsen af VIAs performance? Det er vanskeligt at bestemme, hvor stor en andel af den opnåede effekt, der skyldes VIAs aktiviteter, og hvad der skyldes andre variable. Eksempelvis kan VIAs mulige bidrag til et vel fungerende offentligt arbejdsmarked via efterspurgte og velrenommerede kandidater være vanskeligt at præcisere, når der er stærke politisk og økonomisk bestemte faktorer, der styrer arbejdsmarkedet kraftigere end kvaliteten af VIAs output.

For det andet er der her, som på andre felter, et betydeligt tidsmæssig afstand mellem tidspunktet for "produktionen" af en dimittend til en egentlig samfundspåvirkning gennem denne dimittends virke i skoleverdenen. Hvis vi således kan se en positiv udvikling i skoleelevernes læring i 2012, som kan henføres til nye og bedre undervisningsmetoder, vil det formentlig skyldes bl.a. de lærere, der blev uddannet i 90'erne og 00'erne – altså indirekte et bidrag til bedømmelsen af VIAs produktionssevne i den periode.

Disse forbehold ændrer ikke ved, at effekten må og skal opgøres.

Én mulighed er at vælge opgørelser, hvor der findes en rimelig sikker viden om årsagsvirkningssammenhæng: Altså, hvor der er bred accept af, at visse interne aktiviteter og processer i VIA med stor sikkerhed kan hævdes at føre til en bedre effekt bagefter ude i samfundet, "alt andet lige". Opgaven er således at finde disse elementer, og i den forbindelse peger laboratoriet på følgende:

VIAs produktion, dvs. dens output og dets bidrag til den langsigtede effekt hænger tæt sammen med, hvilken læring og udvikling de studerende oplever og engagerer sig i under deres studietid. Nogle af disse forhold kan med mening henføres til den almindelige organisatoriske veldrevenhed, som behandles under "organisatorisk bæredygtighed", mens andre kan henføres til de metoder og principper, som anvendes ved læringsarbejdet i de pågældende uddannelser samt lærernes kompetencer og kvaliteten heraf.

Det langsigtede effektmål om bidrag til barnets læring kan derfor defineres som løbende udvikling, produktion og egenkontrol med relevansen, kvaliteten og fleksibiliteten i de udbudte og gennemførte uddannelser – dvs. fokus på praksisnærhed, "International standard" og graden af lærings- og udviklingsfokus. Dette lægger op til en akkreditering af institutionen, som én, der lever op til anerkendte standarder for aktiviteter og processer.

### **Metoder – Styringsområde 4: Langsigtede effekt i samfundet**

*Styringen af den langsigtede effekt i samfundet foreslås gjort via en institutionsakkreditering, som skal gennemføres hvert 6. år. Kadencen indebærer en vis implementerings- og erfaringstid samt en periode længere end én valgperiode.*

*I den mellemliggende periode sker en løbende forberedelse, udvikling og implementering af nødvendige forandringer i institutionssystemer fx eksamen, læringsmetoder, teknologier mm. Endvidere forandringer i enkeltuddannelser, som viser tegn på metaltræthed eller brist på kvalitet konstateret bl.a. via outputkvalitetsområdets data eller data vedr. organisatorisk bæredygtighed, jf. disse afsnit. Institutionsakkrediteringen skal være fremtidsorienteret og således knytte an til VIAs strategi og forandringsteori. Den forudsættes at ske sammen med et peer-review af hele VIA, med fokus på processer eller uddannelsesområder med strategisk betydning i situationen (vigtighed, udfordringer, uudnyttede potentialer).*

Det forudsættes, at den langsigtede effekt indgår som afgørende element i institutionsstrategien, og at der udover det akkrediteringsarbejdet i seksårs-cykluser sker en løbende ledelsesmæssig orientering mod den langsigtede effekt af indsatsen. Derudover anbefales, at forskellige opgørelser og målinger, som kan indikere styrker og svagheder, løbende anvendes til en evt. reorientering af akkrediteringsarbejdet.

Det forudsættes videre, at der i denne forbindelse laves grundig vurdering af, om og i hvilken grad *Kontrakt 2.0.* som ramme evner at hjælpe institutionen til at styre langsigtet og strategisk i retning af stadig bedre langsigtede effekter i samfundet. Hvis ikke, må *Kontrakt 2.0.* ændres eller erstattes af noget andet. Ledelse og ledere skal – inden for givne samfundsmæssige rammer - have magten over styringsmodellen, ikke omvendt!

## Styringsområde 5: Produktion og formidling af viden

Med det seneste tiårs ændringer af lovgivningen er professionshøjskolernes rolle som videncentre for aftagere og samfund blevet styrket.

Den viden, der her tænkes på, er primært viden om læring, udvikling og ledelse om og af de fagprofessionelle grupper og de arbejdsmæssige fællesskaber, de indgår i, primært på kommunale og regionale arbejdspladser.

Denne viden skal skabes sammen med forskere fra universiteter og fra andre videnskabelige miljøer. Forskning og viden skal have vægt på empiri fra praksis på VIA og andre professionshøjskoler samt ikke mindst fra praksis på skoler i kommunerne.

Herefter skal denne viden bearbejdes og anvendes dels i forskningsmæssig sammenhæng, dels ved at blive stillet til rådighed og aktivt formidlet til VIAs egne faglige miljøer, særligt til udvikling af grund- og efteruddannelsesaktiviteter, til omverdenen i form af andre højskoler og faglige miljøer samt til kommuner, regioner og institutioner og interesserede enkeltpersoner.

### **Metoder – Styringsområde 5: Produktion og formidling af viden**

*I første omgang foreslås, at følgende synliggøres i en enkel form som basis for dialog:*

- *igangværende og afsluttede artikler, udviklingsprojekter og publikationer synliggøres*
- *vigtige forskningsprojekter med universiteterne inden for PSHs faglige felt*
- *systematisk samarbejde om videnproduktion og formidling med regioner og kommuner*

*Endvidere skal overvejes et opfølgeligt mål for, hvilken vægt videnproduktionen bør have på PSH i form af incitamenter, bevillinger og stillinger, fx kvantitative indikatorer som:*

- *videnproduktionens andel af PSHs samlede arbejdstidsforbrug*
- *antal og niveau af specialiststillinger i videnproduktion og formidling (karrieremuligheder)*

*Oversigter og indikatorer forudsættes registreret og synliggjort løbende på intranet og hjemmeside og indgår udover i selve kontrakten i evt. evalueringer og fremadrettede overvejelser.*

## **Afslutning**

Med *Kontrakt 2.0* kan tages et første skridt hen imod mere meningsfuld og effektiv styring. Det er helt afgørende, at ministeriet og VIA i anvendelsen af kontrakten bruger det perspektiv, som de to "kontraktparter" har evnet at anvende i arbejdet med udviklingen af prototypen: Kontrakten skal være baggrunden for en ligeværdig dialog og efterfølgende beslutninger med respekt for de to legitime positioner, parterne indtager: Ministeriet er den legitime repræsentant for politik og økonomi. VIA for den viden og faglighed, som kan skabe værdi i praksis. *Kontrakt 2.0* er en prototype, som kan afprøves med henblik på videre læring og udvikling - en proces, der lykkes bedst i ligeværdig dialog.

## Hvordan blev prototypen til? – om bemanning og afvikling af laboratoriet

Styringslaboratoriet er som koncept et led i CVL & MidtLabs fælles bestræbelse på at finde frem til fremtidens offentlige styring og ledelse. Ideen er at skabe prototyper til nye løsninger og evt. udbredelse heraf gennem en anderledes involvering af alle berørte i ligeværdig dialog.

Dette konkrete laboratorium er blevet til på baggrund af drøftelser mellem CVL, Midt-Lab og VIAs ledelse. Initiativtager har været rektor Harald Mikkelsen.

Laboratoriet har været et forsøg på fra VIA på at finde nye og bedre styringsformer som kan indgå i en efterfølgende dialog med øvrige professionshøjskoler og ministeriet om en gennemgribende fornyelse af styring på området.

Laboratoriet er blevet afviklet over tre halve dage i efteråret 2011 på tre forskellige VIA-adresser. Fra VIA har deltaget Rektor Harald Mikkelsen, Direktør Erik Hygum, PSH, Uddannelseschef Hanne Sandahl, PSH, Uddannelsesleder Jens Godiksen, PSH (Læreruddannelsen i Skive). Fra Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser har Chefkonsulent Jacob Holme deltaget. I rollen som kritisk ven har Prodekan Nikolaj Lubanski, Professionshøjskolen METROPOL deltaget. Som aftagerrepræsentant har Børne- og forebyggelseschef Preben Siggaard, Herning kommune deltaget. Endelig har Ph.D.studerende ved CVL, CBS Rasmus Koss deltaget. Tilrettelæggere af forløbet har været Henrik Hjortdal, CVL, CBS og Kasper Bjørn, MidtLab, Region Midtjylland.

På de tre workshops har arbejdsformen været præget af dialog, nysgerrighed og en eksperimenterende tilgang. Bestræbelsen har været på kort tid at sætte gruppen i stand til at afdække og udfordre det eksisterende styringsparadigmes særkender og blinde pletter.

## Skitse over *Kontrakt 2.0.*

