

# Netværksstrukturen i Albertslund Kommune

*Hvad er der skabt?*

3. udgave

## Netværksstrukturen

---

**Albertslund Kommune**  
Nordmarks Allé 1  
2620 Albertslund

[netvaerk@albertslund.dk](mailto:netvaerk@albertslund.dk)

T 43 68 68 68



## Baggrund

Netværksstrukturen skal sikre et solidt tværfagligt samarbejde om komplekse opgaveområder, som ikke kan løftes indenfor de søjleopdelte afdelinger.

Netværksstrukturen understøtter ønsket om at organisationsændringen også handler om et kulturprojekt, hvor medarbejdere og ledere øver sig i at arbejde sammen på nye måder og på tværs af de styringsparadigmer, som søjlerne rammesætter.

Innovation, relationel koordinering, samskabelse og talentudvikling er byggesten i de "laboratorier" hvor netværk arbejder.

***Når det lykkes, vil det gavne borgerne, medarbejderne og kommunen som velfærdsleverandør***

*Fra "Ny organisering – 2.0 dialog, netværk og faglighed", 2013*



## Hvordan evaluerer man på det der skabes i netværk?

Netværk handler først og fremmest om et mindset.



Og så handler netværk om **relationer**. Relationer der opbygges i takt med at netværket arbejder med at løse en problemstilling. Det gode netværk har derfor – når det er afsluttet – haft en lang række kommunale medarbejdere, borgere og/eller interesseorganisationer inde over processen. Ofte vil en sådan proces skabe nye relationer der bidrager med nye perspektiver, hvilket i sidste ende f.eks. kan gøre en sagsbehandlingstid kortere, fordi man via netværket eksempelvis bliver klogere på, hvem der er den rette at kontakte.

Netværk handler også om **læring via samskabelse**. Hvor man traditionelt i arbejdet med projekter arbejder målrettet med en opgave ud fra klart definerede mål og en relativt konkret milepælsplan, arbejder netværk langt mere fleksibelt og forhandlingsbaseret. Det gør de fordi netværk ofte sidder med komplekse problemstillinger som kræver, at en lang række perspektiver bliver sat i spil – og det betyder at mål og midler langt hen af vejen er til forhandling. En sådan proces skaber læring, ikke blot for netværkslederen, men for alle deltagerne i

netværket. Læring der medfører ny viden og nye arbejdsformer.

Endelig er ønsket – og forventningen – at netværkene **skaber nye og innovative velfærdsløsninger** til gavn for borgerne, medarbejderne og kommunens økonomi.

Relationerne, læringen og de nye, innovative velfærdsløsninger, er alt sammen noget som netværkene skaber. Hvor vi er vant til at evaluere på sidstnævnte, bliver det straks en større udfordring at måle de to første; altså relationerne og læringen.

Netværk kan anskues som en regndråbe der rammer vandkorpen og spreder ringe i vandet, ringe som er under konstant bevægelse. Netværkslederen er dråben, og ringene er de relationer og den læring som følger af denne arbejdsform. Herved skabes også muligheden for nye løsninger. Hvor det er lige til at finde ud af hvad netværkslederen har fået ud af processen, og hvad netværket umiddelbart har skabt, så er det straks sværere, og langt mere ressourcekrævende, at evaluere på hvad netværksdeltagerne har lært.

I denne erfaringsopsamling har vi fokus på 'dråben' – nemlig netværkslederne og deres erfaringer. Det har vist sig særdeles brugbart ift. planlægning af og arbejdet med Netværksstrukturen fremadrettet.



## Erfaringerne med netværk

I denne pjece er der samlet op på tre perspektiver ved netværksarbejdet:

1. Hvad får **borgerne** ud af at vi arbejder med en innovativ, relationel og netværksbaseret arbejdsform?
2. Hvad får **kommunen** som velfærdsleverandør, ud af at vi arbejder med en innovativ, relationel og netværksbaseret arbejdsform?
3. Hvad får **medarbejderne** ud af at arbejde med en innovativ, relationel og netværksbaseret arbejdsform?

Erfaringerne er fremstillet som en blomst, hvor *nøgleordet* for det der er skabt, præsenteres i blomstens blade. Derudover er de tre perspektiver visualiseret via farvekoderne grøn, orange og blå. Tanken

### Netværk i Albertslund

Netværk er i Netværksstrukturen overordnet set kendetegnet ved tre ting:

- 1) **Relationel koordinering** er en måde at koordinere arbejdet på, som indebærer god kommunikation og relationer på tværs af faggrænser, funktioner og afdelinger
- 2) **Samskabelse** handler om at vi via den relationelle koordinering i fællesskab får mulighed for at bidrage til løsningen af fælles problemstillinger
- 3) **Innovation** er det der forhåbentlig bliver skabt via ovenstående. Når vi via relationel koordinering samskaber, får vi også bragt flere perspektiver i spil – perspektiver der kan udfordre vante tankemønstre og skabe det anderledes mulige

er, at arbejdspladser og andre interesserede hurtigt kan få et overblik over netværkstemaer, og hvad der er skabt. En oversigt over netværkslederne og kontaktoplysninger på disse, findes sidst i pjecen. Der er også lavet fire film der viser netværksledernes erfaringer med



- at skabe noget med netværket
- facilitatorrollen
- krav til medarbejdere og ledere
- ændrede arbejdsmetoder

Yderligere informationer om erfaringerne med Netværksstrukturen kan fås ved henvendelse til:  
[netvaerk@albertslund.dk](mailto:netvaerk@albertslund.dk)



## Velfærdsnetværk

Mikkel Nielsen

- Udviklingshæmmet, graviditet, manglende sprog - familiesituation



Grøn = Kommunen  
Orange = Borgerne  
Blå = Medarbejderne

### Bemærkninger

Mikkel har afsluttet velfærdsnetværket.

Ny viden om muligheder for borgersamarbejde, og nye samarbejdsrelationer med interesseorganisationer indarbejdes i praksis.

Samskabelse har fået en ny betydning og fået et konkret udtryk i dette netværk, når der er sammenfald i borger, pårørende og interesseorganisation.

Erfaringer med netværkslederjobbet uden specifik faglighed giver positive perspektiver for valg af netværksleder i fremtidige netværk.

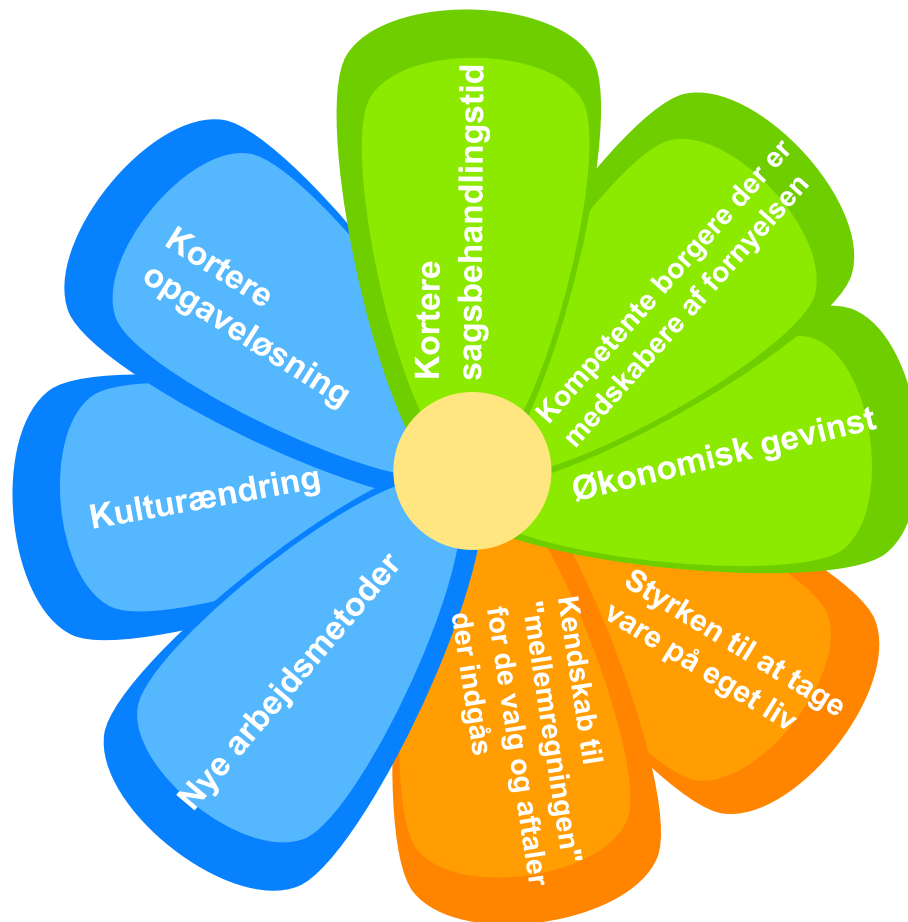
Mikkel har gennemgået netværkslederuddannelsen på UCC.



## Velfærdsnetværk

Stine Schou Petersen

- Fra barn til voksen, handicappet – mere borgerdeltagelse i sagsbehandlingen



Grøn = Kommunen  
Orange = Borgerne  
Blå = Medarbejderne

### Bemærkninger

Stine er midt i netværksarbejdet, afholder workshop, interviews med borgere og samarbejdspartnere.

Har måttet påbegynde opdagelsesfasen igen før tema- og idefasens gennemførelse.

Baggrunden har været koordinerings og planlægningsudfordringer.

Bladene i blomsten repræsenterer hvad der forventes skabt, men er ikke i en fase som kan omsættes til praksis endnu.

Stine har gennemgået netværkslederuddannelsen.



## Velfærdsnetværk

Bjarne Webb

- Børn der er anbragt uden for hjemmet, far fængsel, mor misbruger



Grøn = Kommunen  
Orange = Borgerne  
Blå = Medarbejderne

### Bemærkninger

Dette velfærdsnetværk har været undervejs længe.

Fokuseringsfasen har positivt ført til samarbejde med aktører uden for kommunen. I den interne fase har netværket haft vanskelige betingelser grundet manglende adgang til oplysninger og relevante aktører – henvisning på henvisning som ender blindt eller lander det allerførste sted igen. Lige nu er overvejelsen, om det er de allersværeste borgersager, der er allersværest at få indsigt i og at ændre arbejdsform på. Hvordan relationel koordinering opnås er derfor et centralt spørgsmål.

Lige nu er der skabt en ny samarbejdsrelation internt med henblik på at opnå fremdrift i netværket.

Bjarne har gennemgået netværkslederuddannelsen.





## Velfærdsnetværk

Charlotte Kaaber og Anders Bych

- Forebyggelse af indlæggelser og opsporing af tidlig sygdom



Grøn = Kommunen  
Orange = Borgerne  
Blå = Medarbejderne

### Bemærkninger

Netværket er afsluttet, men har affødt nye, som kan medvirke til fortsat fornyelse i kerneopgaven på hjemmeplejeområdet og til nye samarbejdsrelationer.

Netværket har både skabt ny viden, basis for fornyelse i planlægning og dokumentation, samskabelse med borgere, afsæt for nye arbejdsmåder for ansatte og samarbejdspartnere samt mindreforbrug af økonomi og ydelser.

Specifik innovationsmodel er brugt i arbejdet.

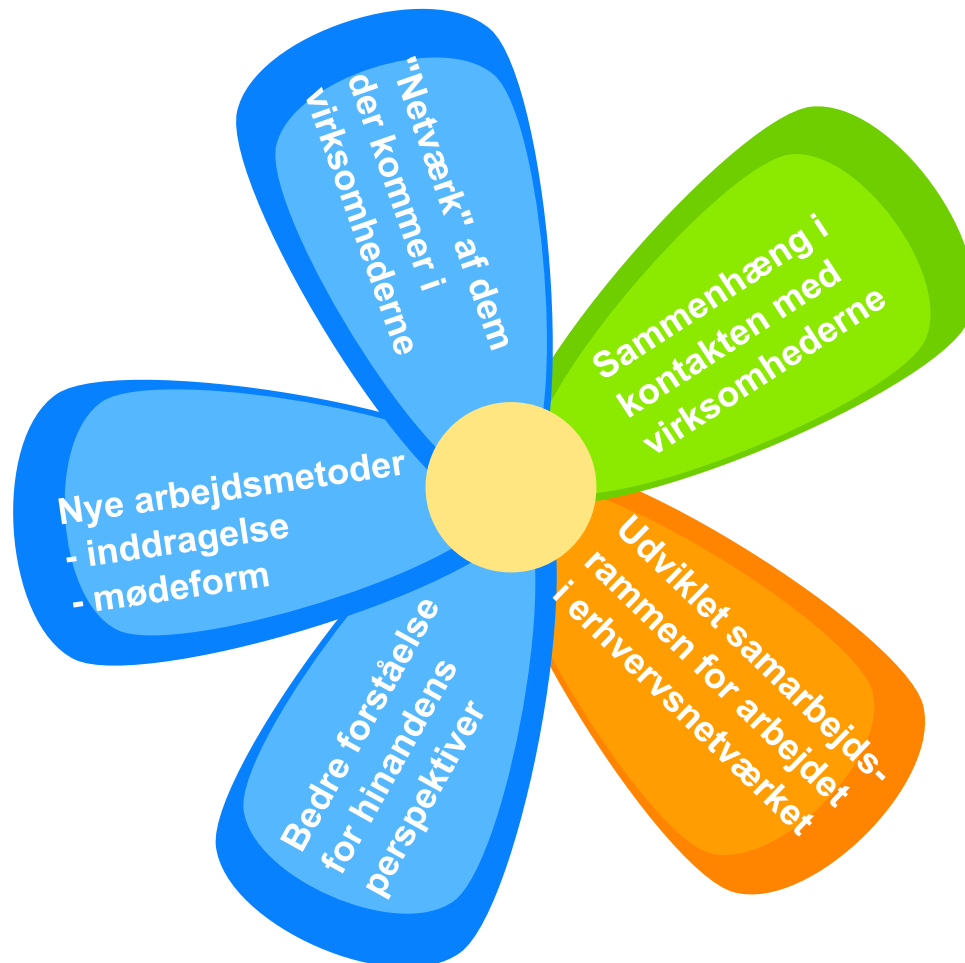
Charlotte og Anders har begge gennemgået netværkslederuddannelsen og har deltaget i KL's innovatøruddannelse.



## Velfærdsnetværk

- Udvikling af erhvervsservice

Mette Nielsen Duekilde



Grøn = Kommunen  
Orange = Borgerne  
Blå = Medarbejderne

### Bemærkninger

Mette har afsluttet dette netværk.

Netværket har skabt ny viden om virksomhedstyper, om 'det gode samarbejde' med virksomhederne, og ikke mindst, hvordan de forskellige fagligheder indenfor kommunen sammen kan arbejde med erhvervsservice.

Et blivende erhvervsnetværk er skabt.

Mette har deltaget i netværkslederuddannelsen og i KL's innovatøruddannelse.



## Velfærdsnetværk

Pernille Harting Frandsen

- Indretning af rådhusets forhal – en venlig modtagelse



Grøn = Kommunen  
Orange = Borgerne  
Blå = Medarbejderne

### Bemærkninger

Dette netværk er afsluttet og afrapporteret til Chefforum.

Den relationelle koordinering og innovative tilgang til opgaven har skabt fornyelse i forhold til hvordan "en venlig modtagelse" kan få et udtryk.

Netværkets forslag er afleveret med henblik på en politisk behandling og administrativ konkretisering.

Pernille har deltaget i netværkslederuddannelsen og KL's innovatøruddannelse.



## Innovationsnetværk

- Bo i Albertslund

Sigrid Glarbo



Grøn = Kommunen  
Orange = Borgerne  
Blå = Medarbejderne

### Bemærkninger

Dette netværk havde en lidt svær start: Projekt eller netværk var spørgsmålet, især fordi styringsgenet var stærkt. Usikkerhed om parathed *i ledelse på tværs* var begrænsende i fokuseringsfasen. Ved borgerinddragelse og praktikanthjælp kom den innovative arbejdsmodel i brug, og den relationelle koordinering gav nye vinkler og muligheden for samskabelse. "Fornyelsen kommer ved, at vi tager fat i vores akilleshæl - vi må tale om det, der er svært" – var også en læring.

Netværket afventer den videre proces.

Sigrid gennemførte netværkslederuddannelsen og deltog i KL's innovatøruddannelse.



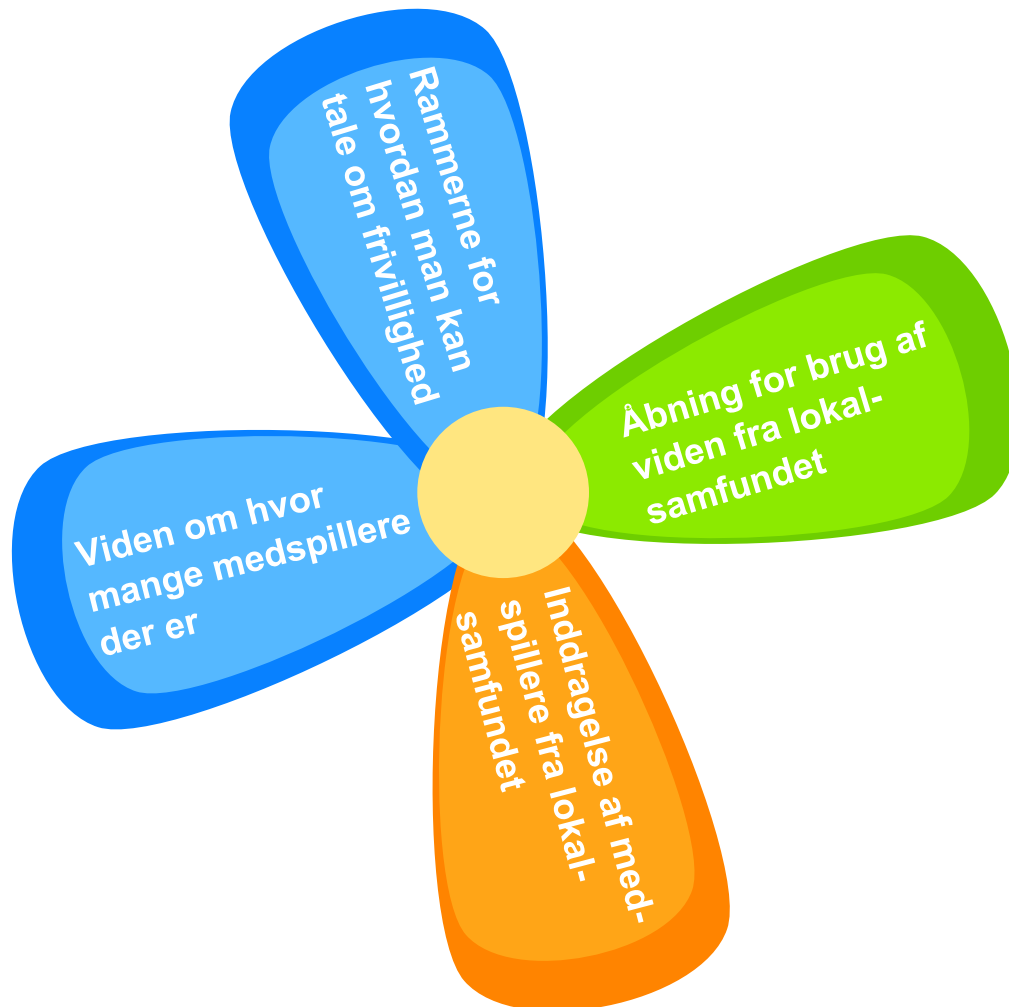
Grøn = Kommunen  
Orange = Borgerne  
Blå = Medarbejderne

#### **Bemærkninger**

Dette netværk er afsluttet, men arbejder videre som projekt.

Campus Albertslund er startet som projekt, hvilket i netværkssammenhæng har givet en række problemer i forhold til igangværende indsatser og samarbejdsmuligheder. Erfaringer kan bruges i forhold til skærpelse af, hvornår hvilken arbejdsform vælges – netværk eller projekt. Dele af netværksarbejdsformen er valgt i planlægning af ovenstående.

Pernille har deltaget i netværkslederuddannelsen.



Grøn = Kommunen  
Orange = Borgerne  
Blå = Medarbejderne

#### Bemærkninger

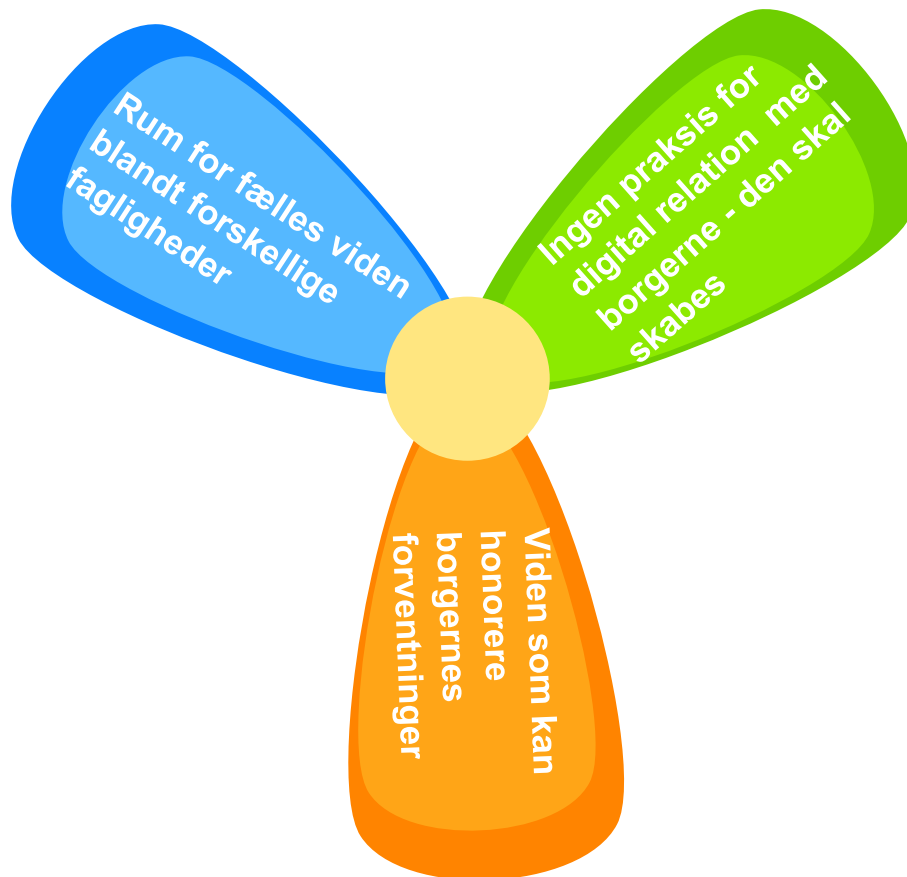
Dette netværk er i opdagelses- og idefasen. Personer med anderledes perspektiver på frivilligt arbejde i og uden for den kommunale virksomhed, viser nysgerrighed og stor interesse for samarbejdet. Viden om frivilligt arbejde genereres gennem netværksarbejdsformen bl.a. ved en Founding Group. Medio 2015 forventes ny viden at kunne kommunikeres ud, og mange flere blade på blomsten kommer til. Patricia har deltaget i WOGN's netværksintroduktion.



## Læringsnetværk

- Digitaliseringsnetværk

Tim Lissauer



Grøn = Kommunen  
Orange = Borgerne  
Blå = Medarbejderne

### Bemærkninger

Dette netværk er under omdefinering, da efterspørgslen i organisationen er noget andet end først antaget. Er i en opdagelses og idefase - med invitation til en Founding Group.

Tim har deltaget i WOGN's netværksintroduktion.



## Læringsnetværk

Anna Bojsen

- Proces- og projektledernetværk



Grøn = Kommunen  
Orange = Borgerne  
Blå = Medarbejderne

### Bemærkninger

Dette netværk afsluttes oktober 2014. Der er genereret ny viden om arbejdet med projekt- og procesledelse. De afsluttende møder i netværket har fokus på hvordan denne viden formidles ud i organisationen, samt bruges som et kompetenceløft i forhold til varetagelse af projekt – og proceslederrollen.

Anna har deltaget i netværkslederuddannelsen og i WOGN's netværksintroduktion.

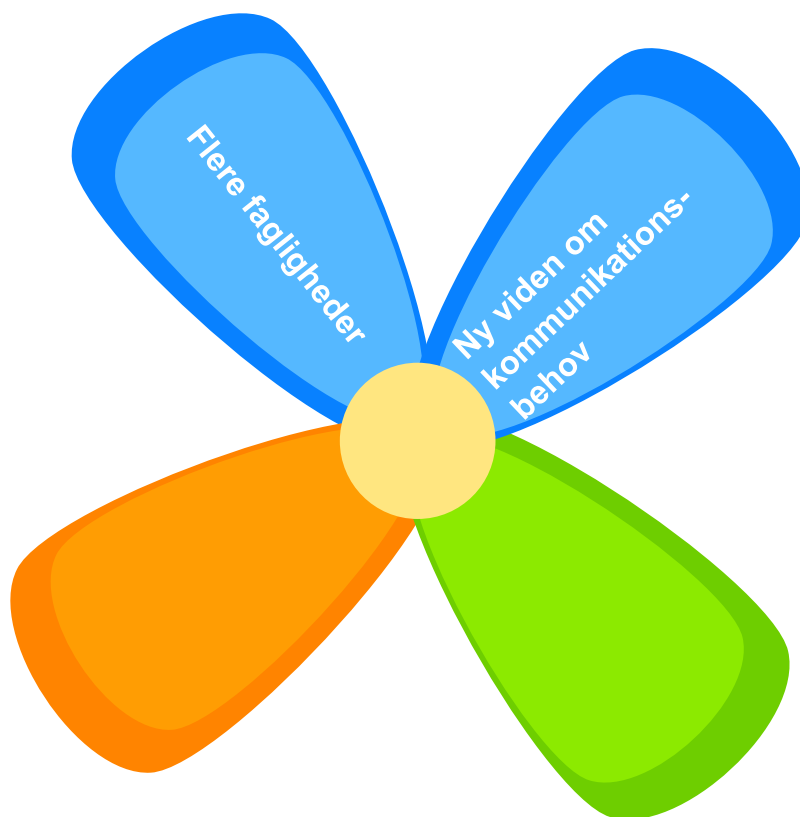




## Læringsnetværk

Carina Kofoed

- Arbejds miljøarbejdet – bedre kommunikationsveje



Grøn = Kommunen  
Orange = Borgerne  
Blå = Medarbejderne

### Bemærkninger

Dette netværk er i fokuseringsfasen. Det forberedende arbejde med netværksdeltagere er i gang.

KommuneMED har ønsket igangsat netværket med håbet om, at der kan skabes fornyelse i kommunikationen/kommunikationsvejene mellem alle, der er involveret i organisationens arbejds miljøarbejde. I sidste ende et håb om at kvalificere arbejds miljøarbejdet.

Carina har deltaget i WOGNS's netværksintroduktion



## ”Ringene i vandet”

Som nævnt i starten af denne pjece, kan netværk ses som ”ringe i vandet” – ringe bestående af ny viden og nye relationer. Ringene bevæger sig og breder sig ud i organisationen og er med til at påvirke hverdagen for mange af Albertslund kommunes medarbejdere og borgere. Vi vil her give et billede af, hvad der har været fælles for netværkene, hvad der er skabt for organisationen, hvilke udfordringer der har været samt hvilke kompetencer der fremadrettet er brug for i netværksstrukturen.

### Hvad er fælles for netværkene

- Ejerskab giver større tilfredshed for borgerne
- Bryde med mønstre
- Fra ét mindset til et andet
- Når man bliver rystet i sin grundvold og har svært ved at navigere – det er der man begynder at forstå
- Ledelsesmæssigt skal der skabes et rum af tryghed for usikkerhed
- Nye samarbejdsrelationer
- Man er nødt til at miste kontrollen lidt
- Ligeværdighed i netværket giver en mere kreativ proces

### Hvad er skabt for organisationen

- Nemmere at agere strategisk i ledelsen
- Krav om at organisationen skal være modig – risikovillighed, men ikke gambling
- Vi skal turde tage fat i ”akilleshælene” for at skabe langsigtede og bæredygtige løsninger
- Netværkslederuddannelsen har givet en fælles referenceramme
- Man går frem og tilbage – og det skal der skabes kulturmæssig plads til
- Ny arbejdsmetode som bruges videre

### Hvilke udfordringer ligger for netværksarbejdet

- Kalenderfiksering (Outlook-generationen)
- Vægter ledelse (linjeorganisationen) over for netværksledelse
- Netværksstruktur støder sammen med linjeorganisering
- Man får svar som man spørger
- Netværk lever i organisationen på efterspørgsel

### Hvilke kompetencer efterspørges

- Kerneopgaven er mennesker (relationelle kompetencer)
- Fokusering på opgaver og løsninger, og ikke ”placering” (prioritering og ledelse)
- Forstå at netværk er en del af hverdagsopgaverne
- Mod til at gå til ledere på tværs af organisationen i prioriteringen af opgaver
- Drives af at løse nogle komplekse problemstillinger
- Evne til at sætte sig i andres sted – at forstå hvad relationel koordinering indebærer
- Sprog er en afgørende katalysator (kittet mellem os – broen til forståelse)
- Træde et skridt tilbage og bringe andres idéer i spil – det bevidste kontroltab



## Forskellen på projekter og netværk

Vi har haft rigtig gode erfaringer med projektmodellen her i Albertslund, og den skal vi fortsat benytte. Netværk er på mange måder en anden måde at arbejde på.

Det kan dog til tider være svært helt at huske, hvad forskellen nu er – og i Netværksstrukturen er det seneste års tid blevet skarpere på forskellen.

Skitseringen nedenfor er bl.a. blevet til via netværksledernes udsagn:

Netværk	Projekt
Utraditionelle aktører.	Fast gruppe.
Flow i deltagelse.	Repræsentationsprincip.
Mål om hvad der forventes at kunne skabes, men output er ikke defineret på forhånd. Fokus på outcome.	Mål og forventet output er defineret på forhånd.
Ikke styrende på løsninger, men styrende på det rammesættende <ul style="list-style-type: none"> <li>• Refleksivitet</li> <li>• Faciliterende</li> <li>• Andre metoder (innovationsmodel)</li> </ul>	Styrende på <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faste mål</li> <li>• Fast tidsperspektivet</li> </ul>
Kan frembringe det man ikke kan forestille sig.	Forudsigelighed – prædefineret hvad det skal frembringe.
Relationerne driver fremdriften (horisontalt).	Hierarkiet driver fremdriften (vertikalt).



## Kontaktoplysninger på netværkslederne

**Anders Bych** – Udviklingskonsulent,  
Sundhed, Pleje & Omsorg,  
[anders.bych@albertslund.dk](mailto:anders.bych@albertslund.dk)

**Anna Bojsen** – Udviklingskonsulent,  
Social & Familie,  
[anna.bojsen@albertslund.dk](mailto:anna.bojsen@albertslund.dk)

**Bjarne Webb** – Leder af  
plejeboligområdet, Sundhed, Pleje &  
Omsorg,  
[bjarne.webb@albertslund.dk](mailto:bjarne.webb@albertslund.dk)

**Carina Kofoed** – Administrativ  
koordinator, Social & Familie,  
[carina.kofoed@albertslund.dk](mailto:carina.kofoed@albertslund.dk)

**Charlotte Kaaber Sørensen** –  
Strategisk hjemmeplejeleder, Sundhed,  
Pleje & Omsorg,  
[charlotte.kaabersorensen@albertslund.dk](mailto:charlotte.kaabersorensen@albertslund.dk)

**Mette Nielsen Duekilde** -  
Integrationskonsulent, Arbejdsmarked,  
Erhverv & Ydelser,  
[mette.nielsen.duekilde@albertslund.dk](mailto:mette.nielsen.duekilde@albertslund.dk)

**Mikkel Nielsen** – Kriminalpræventiv  
koordinator, Skoler & Uddannelse,  
[mikkel.nielsen@albertslund.dk](mailto:mikkel.nielsen@albertslund.dk)

**Patricia Walmar Gale** – Chefkonsulent,  
Social & Familie,  
[tricia.gale@albertslund.dk](mailto:tricia.gale@albertslund.dk)

**Pernille Harting Frandsen** –  
Digitaliseringskonsulent, Kultur, Fritid &  
Forebyggende Sundhed  
[pernille.harting.frandsen@albertslund.dk](mailto:pernille.harting.frandsen@albertslund.dk)

**Pernille Remming** – Projektchef,  
Arbejdsmarked, Erhverv & Ydelser  
[pernille.remming@albertslund.dk](mailto:pernille.remming@albertslund.dk)

**Sigrid Glarbo** – Byplanlægger &  
landskabsarkitekt, Miljø & Teknik,  
[sigrid.glarbo@albertslund.dk](mailto:sigrid.glarbo@albertslund.dk)

**Stine Schou Petersen** -  
Hjerneskadekoordinator, Sundhed, Pleje  
& Omsorg,  
[stine.schou.petersen@albertslund.dk](mailto:stine.schou.petersen@albertslund.dk)

**Tim Lissauer** – Udviklingskonsulent,  
Økonomi & Stab,  
[tim.lissauer@albertslund.dk](mailto:tim.lissauer@albertslund.dk)



## **Netværksstrukturen 2014 Albertslund Kommune**

Indeværende pjece kan frit citeres med angivelse af kilde