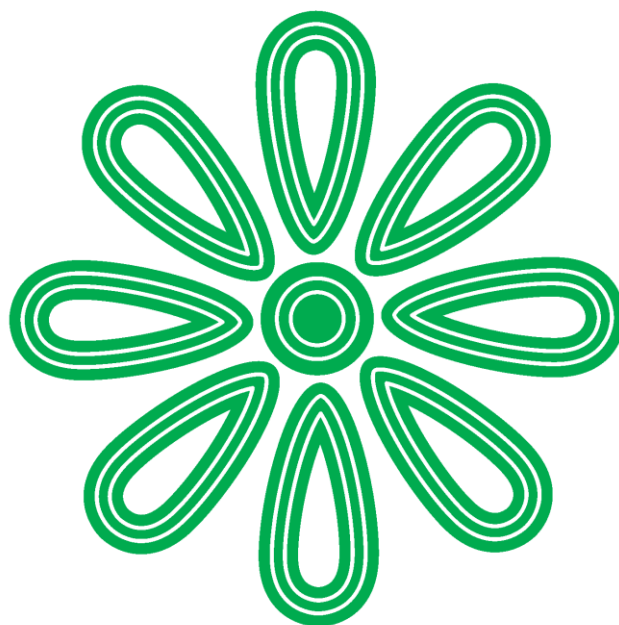


NETVÆRKSSTRUKTUREN VERSION 3

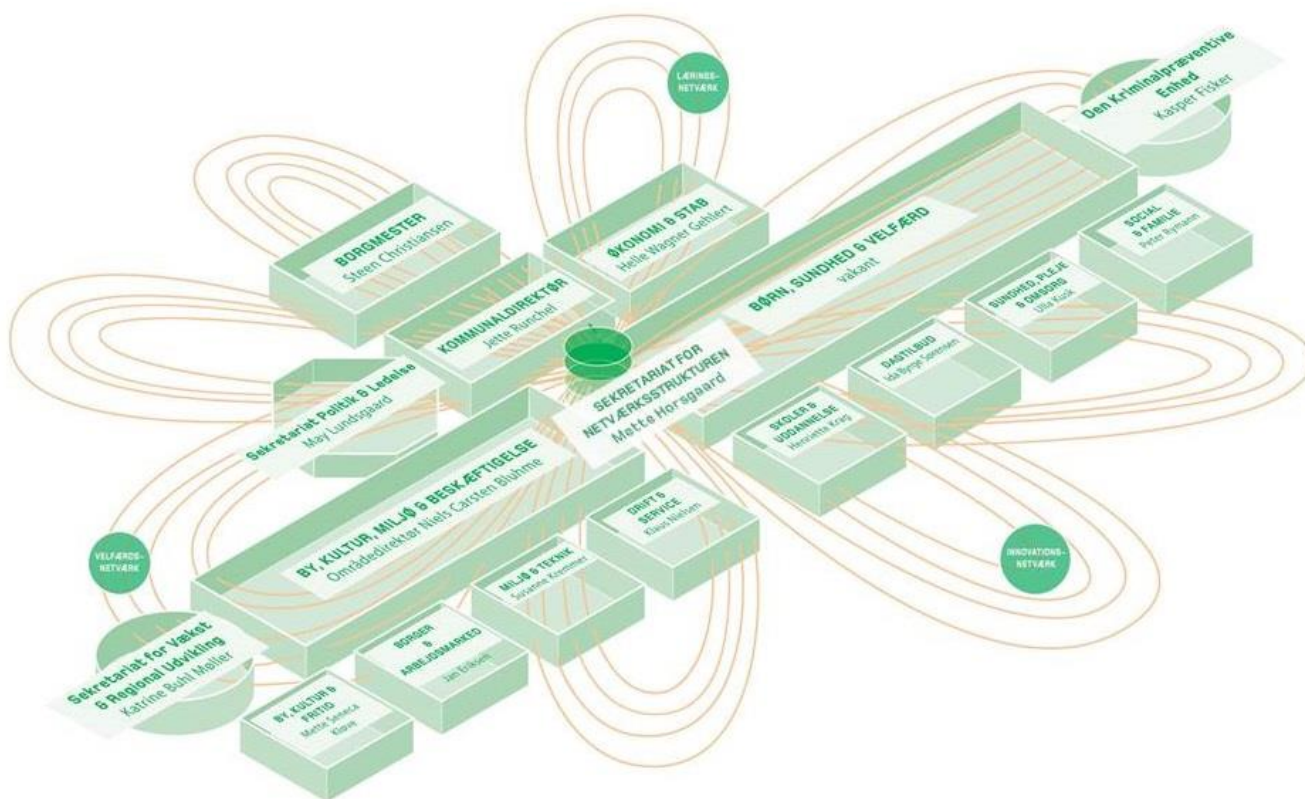
FORÅR 2016



Den netværksbaserede organisation

Netværksstrukturen binder organisationen sammen på tværs, skaber tværgående samarbejde og synergi mellem fagområder. Basisorganisationen og netværksstrukturen danner tilsammen den netværksbaserede organisation.

Model



Albertslund kommune er organiseret i to direktørområder med hver 4 afdelinger under sig. De to direktørområder skal sikre stærke fagligheder, professionalisme, økonomisk styring og en service af høj kvalitet. Derudover er der en netværksstruktur, som trækker tråde mellem afdelingerne og binder organisationen sammen på kryds og på tværs. Netværksstrukturen supplerer basisorganisationens mere faste og hierarkiske struktur og skal understøtte at der skabes synergier i snittene mellem basisorganisationens stærke fagområder. De to organiseringsformer er gensidigt afhængige og danner tilsammen den netværksbaserede organisation.

I organisationsdiagrammet er netværksstrukturen portrætteret som en blomst, der fletter sig ind og ud mellem basisorganisationens afdelinger og videre ud til det omkringliggende samfund og op imod det politiske niveau i fagudvalg, innovationsudvalg og Kommunalbestyrelsen, efterhånden som netværk opstår og afsluttes.

I blomstens midte findes Sekretariat for Netværksstrukturen. Sekretariatet understøtter at der skabes forudsætninger for netværksstrukturen og dennes fortsatte udvikling, ved at identificere og fremme drivkræfter og nedbryde barrierer for tværgående samarbejde og netværk. Sekretariat for Netværksstrukturen udvikler strukturerede rammer for kommunens netværksledere og netværksarbejdet i organisationen.

Netværkene er drevet af netværksledere, som er placeret forskellige steder i organisationen og hvert netværk har et ledelsesmæssigt ophæng til basisorganisationen. Alle netværk er unikt sammensat og binder organisationens afdelinger og medarbejdere sammen på nye måder og sammen med borgere og politikere, med henblik på at skabe koordinerede arbejdsgange og nye løsninger. Det kræver et tæt samspil mellem de to organiseringer, for at sikre plads til nytænkning, samtidig med at netværkets løsninger skal spille ind i organisationens dagsordener og udfordringer. Samspillet skaber en fleksibel, netværksbaseret organisation i konstant bevægelse. Bevægelsen forstærkes af, at netværksledere og netværksdeltagere fra organisationen, trækker netværkstænkningen med tilbage i egen afdeling og arbejder på nye måder på tværs af organisationen.

Tema

Netværkstemaet gør det muligt at handle på tværgående og vigtige dagsordener når de opstår. For at få mest ud af netværksarbejdet skal temaer være aktuelle og egnet til at blive løftet i netværk.

I NS3:

- er netværkstemaer brændende platforme med potentiale for at blive løst i netværk
- er medlemmerne af chefforum ansvarlige for temadrøftelser i egen organisation med mulig bistand fra Sekretariat for Netværksstrukturen
- skal temaerne også være efterspurgt nedefra, udefra eller oppefra
- drøfter chefforum halvårligt de mulige temaer
- bruges tema-skabelonen til at indsamle og beskrive de mulige temaer, som ønskes løst i netværk
- spiller chefforum en aktiv rolle i kvalificering og prioritering af temaerne
- kvalificeres tema løbende af netværksleder, referenceleder m.fl. i netværksarbejdet

Model



Et egnet tema er karakteriseret ved:

- ◆ at det potentielt kan skabe **bedre velfærd for borgeren** eller øget kvalitet i løsningerne i mødet mellem kommune og borgere.
- ◆ at det indeholder en **aktuel udfordring** eller er en **aktuel dagsorden** af stor betydning for kommunen: at der er et reelt behov for og et ønske om at få udfordringen løst i organisationen, både i top og bund.
- ◆ at temaet er **tværgående**: temaet kan ikke løses i den enkelte afdeling, men går på tværs af fagligheder og organisationen. Arbejdet med temaet skal potentielt kunne skabe nye relationer og øge samarbejdet på tværs i organisationen.
- ◆ at det rummer **stor kompleksitet**: det er svært at definere og finde løsninger på og har derfor et målsøgende fokus, idet den gode løsning ikke kendes på forhånd.
- ◆ At det genererer **ny læring**.
- ◆ at temaet giver anledning til **innovation**: temaet har potentiale til, inden for de fastsatte rammer, at skabe nye og bedre løsninger, til måden vi normalt arbejder på og har et vist økonomisk potentiale.
- ◆ at temaet giver anledning til **inddragelse af nye perspektiver**: for at finde de gode løsninger er der behov for at få hjælp til at tænke nyt om den kendte udfordring gennem inddragelse af borgere, vidensinstitutioner, virksomheder, interesseorganisationer m.fl.

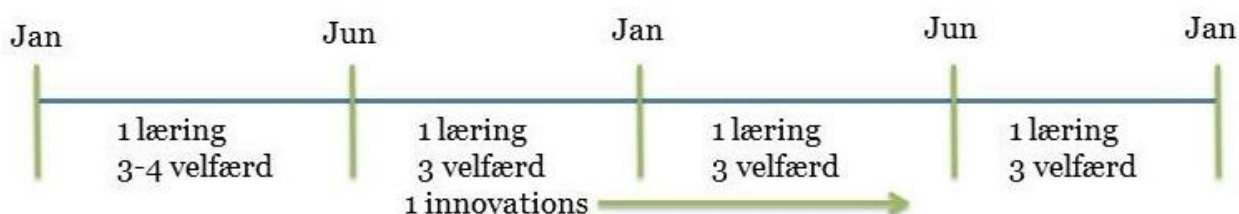
Netværk – type og antal

Velfærds-, lærings- og innovationsnetværk er vidt forskellige i formål, tilknytning til basis, produkt og tidsforbrug. Derfor igangsættes og afsluttes netværkstyperne i forskellige tempi.

I NS3:

- er der fortsat 3 netværkstyper: lærings- velfærds- og innovationsnetværk
- sættes 4-5 netværk i gang halvårligt
- er forventningen, at der som oftest igangsættes 1 læringsnetværk og 3-4 velfærdsnetværk
- kører højst 2 innovationsnetværk af gangen
- er det tydeligt hvilken forskel de 3 netværkstyper skal skabe
- forventningsafstemmes om temaet, ift. hvilken netværkstype, der er bedst egnet til at skabe den forskel, man ønsker med temaets igangsættelse
- er netværkstyperne rammesættende for netværkets mål og succeskriterier, deltagende aktørgrupper, tidsestimering og kobling til basis

Modeksempel på antal og typer på 2 år



Definition af netværkstyper

- ◆ Innovationsnetværk
Formålet med innovationsnetværk er at skabe **radikal innovation** og udvikle **fremtidens løsninger**, med udgangspunkt i politiske visioner og strategier (f.eks. hvad er urban farming i AK?). Det forventes at innovationsnetværk skaber omfattende forandringer og radikalt nytænker måden vi hidtil har gjort tingene på. I det innovationsnetværk tager udgangspunkt i politiske visioner og strategier og potentielt kan skabe gennemgribende forandringer, kobles netværket via referenceleder på direktørniveau. I det omfang innovationsnetværk spiller op til det politiske niveau, kobles det til innovationsudvalg.
- ◆ Velfærdsnetværk
Formålet med velfærdsnetværk er at skabe **hverdagsinnovation** og udvikle god og effektiv **borgernær velfærd** gennem helhedstænkning, bedre arbejdsgange og relationel koordinering mellem afdelinger. Det forventes at velfærdsnetværk udvikler løsninger, der forbedrer eksisterende løsninger og nytænker måden hvorpå vi koordinerer og bruger de ressourcer, som allerede findes i kommunen. Velfærdsnetværk kobles til en referenceleder fra CF. I det omfang velfærdsnetværk spiller op til det politiske niveau, kobles det til fagudvalg.
- ◆ Læringsnetværk
Formålet med læringsnetværk er at **generere viden** indenfor et område, som organisationen ønsker at sætte på dagsordenen, hvor vi pt. ikke har nok viden, f.eks. deleøkonomi eller frivillighed. Det forventes at læringsnetværk skaber læring og kompetenceudvikling gennem videndeling på tværs af faggrupper i organisationen og med andre aktører fra det omkringliggende samfund. Netværkets deltagere er hver især forpligtigede til at sætte den genererede viden i spil i egen basis. Læringsnetværk er koblet til CF, ved særligt to nedslag: igangsættelse og afslutning af netværk.

Netværksledelse

Netværksledelse er et spor i Albertslund kommunes kompetenceudviklingsstrategi, som øger kommunens kapacitet til at vidensdele og innovere. Netværksledere skal levere ift. organisationens største udfordringer.

I NS3:

- professionaliseres netværksledelse i højere grad. Erfarne netværksledere fra generation 1 og 2 samt uddannede co-drivere indgår i en pulje af professionelle netværksledere
- er man netværksleder, når man har netværksledelse på diplomniveau og når man har drevet netværk tidligere – enten som netværksleder eller co-drive
- kan uprøvede netværksledere dog godt være leder for et læringsnetværk
- udvælges netværksledere ud fra de 10 netværkslederkompetencer

Netværkslederens 10 kompetencer

Netværkslederen...

1. kan **tænke andre ind i opgaveløsningen** og har et blik for hvilke fagprofessionelle, borgere, politikere, interesseorganisationer og virksomheder der kan bringes positivt sammen for at opnå en **helhedsorienteret** forståelse af tværgående udfordringer.
2. kan **engagere og motivere** gensidigt afhængige aktører til at deltage, tage ejerskab, ansvar og medlede i en proces, hvor forskellige dagsordener og interesser er i spil.
3. kan **skabe et trygt rum** hvori mennesker med forskellige baggrunde mødes i respektfulde, ligeværdige og tillidsfulde relationer, med henblik på gensidig inspiration, udvikling og læring mellem mennesker.
4. kan sætte sin **nysgerrighed og undren** i spil gennem stimulerende, refleksive og udfordrende dialoger, som skaber forudsætninger for at bryde med vanetænkning og understøtte andre i sammen at finde svar på problemstillinger.
5. har **modet** til at sætte processer i gang, stå på usikker grund, forfølge det ukendte og **eksperimentere** undervejs.
6. har **øje for kommunens strategiske dagsorden** og kan sætte den i spil – eller udfordre den, i arbejdet med at forfølge visioner, nye løsninger og værdier i opgaveløsningen.
7. jager de gode løsninger og effekter og er derfor villig til at **kvalificere og genforhandle tidligere trufne beslutninger**, men ved også hvornår en beslutning skal træffes for at sikre **fremdrift**.
8. **kommunikerer og videreformidler**, med henblik på at **skabe opbakning** til nye løsninger og nye arbejdsgange blandt medarbejdere, borgere, politikere og andre relevante aktører og forstår at bruge digitale platforme til at understøtte og optimere netværksarbejdet.
9. har en **udforskende** tilgang og er ofte den medarbejder, der er på udkig efter nye og bedre løsninger.
10. brænder for at **kvalificere egne kompetencer**, elsker at **udfordre** sig selv, og ønsker at udvikle sine egenskaber som **facilitator og leder**, gennem teoretisk forståelse og praktisk erfaring med netværksarbejde.

(Kilde: Analyse af Netværksledelse)

Co-driver

Co-driveren tilknyttes netværkslederen og er en del af netværkslederens ledelsesrum. Erfaringerne fra netværksstrukturen version 1 og netværksstrukturen version 2 viste, at co-driveren gav netværkslederen mod og bidrog til at gøre netværkslederen mere handlingsorienteret.

I NS3:

- har alle netværksledere mulighed for at tilknytte en co-driver
- har netværksledere, i sit valg af co-driver, ansvar for at tænke co-driver ind i netværkslederrollen ved at åbne ledelsesrummet og kompetenceudvikle co-driver
- har co-driveren kompetencer og egenskaber, der komplementerer netværkslederen – eksempelvis ved at være fagfaglig på netværkstemaet, hvis netværkslederen ikke er det
- er co-driving et led i at blive netværksleder. Co-drivere udvælges derfor både ud fra netværkstemaet og de 10 netværkslederkompetencer

Co-drivers rolle

- ◆ Co-driver følger netværket **fra start til slut**
- ◆ Co-driver er netværkslederens **praksisnære medspiller** og en del af netværkslederens ledelsesrum, som hjælper netværkslederen med at **navigere i temafeltet**
- ◆ Som en del af ledelsesrummet bidrager co-driver til at skabe **modig netværksledelse** og understøtte **effektivitet og fremdrift**
- ◆ Co-driver skal øge det **ledelsesmæssige refleksionsrum** for at skabe så **bevidst, reflekteret og strategisk netværksledelse** som muligt
- ◆ Co-driver er netværkslederens **sparringspartner**. Både til design af processen og kommende møder samt til opsamling efter møder og planlægning af det videre forløb
- ◆ Co-driver er i **sidemandslære** for senere at kunne indgå som netværksleder

Referenceledelse

Referencelederen er netværkslederens kobling til basisorganisationen. Velfungerende referenceledelse er afgørende for netværkenes succes og kræver gensidig afhængig og proaktiv ledelse fra begge ledere.

I NS3:

- er referencelederens ansvar og rolle er tydelig
- bliver indhold, roller og ansvar fordelt mellem netværksleder, referenceleder, personaleleder og Sekretariat for Netværksstrukturen i mandatkontrakten
- er referenceledere som udgangspunkt placeret i chefforum, men det kan evt. ændres efter behov senere i forløbet
- har netværksledere kun én referenceleder ad gangen
- træffer referencelederen et aktivt tilvalg om at være referenceleder ud fra netværkstemaet

Referencelederens rolle

Referencelederen:

- ◆ læser organisationen og hjælper netværkslederen med at koble temaet til den **strategiske dagsorden** (eller sætter en ny hvis der er behov for det).
- ◆ understøtter netværkslederen ved at give adgang til nye spillebaner; **bruger egne platforme** til at understøtte netværksarbejdet og **sikrer sammenhæng til andre indsatser** i basisorganisationen.
- ◆ er netværkslederens **sparringspartner i et samskabende ledelsesrum**, der understøtter og anerkender netværkslederens **mod**.
- ◆ har ansvaret for at **fremskaffe kapital til testfase** eller har det overordnede ansvar, hvis der skal **søges midler eksternt**.
- ◆ er en aktiv medspiller i netværksarbejdet, ved at have **forventninger** til netværksarbejdet, **genkende temaets udfordring**, se sin aktie i at udfordringen løses og bringe sig selv i spil for at skabe **fremdrift** og få netværksarbejdet til at lykkes.
- ◆ sikrer i samarbejde med netværksleder **relevans og ejerskab** af netværkstemaet hos **centrale niveau 4-5 ledere**.
- ◆ anerkender og ser **værdiskabelsen** i temaet og understøtter netværkslederen i at forfølge værdiskabelsen og vise den til organisationen, politikerne og byen.
- ◆ har **medansvar for, at ideer løbende testes** og for **overgangen fra laboratorie til optagelse** i basis og fremadrettet **skallering** af netværkets løsninger.
- ◆ er ansvarlig for at vurdere relevansen af og sikre et eventuelt **politisk samspil**.

Model for match mellem referenceleder tema og netværksleder



*Som udgangspunkt forventer organisationen, at NL'erne stiller deres kompetencer til rådighed, dog afhængigt af bl.a. timing ift. basisopgaver, motivation og tema.

(Kilde: Analyse af Referenceledelse og Hvad skal der til for at du vil være NL igen?)

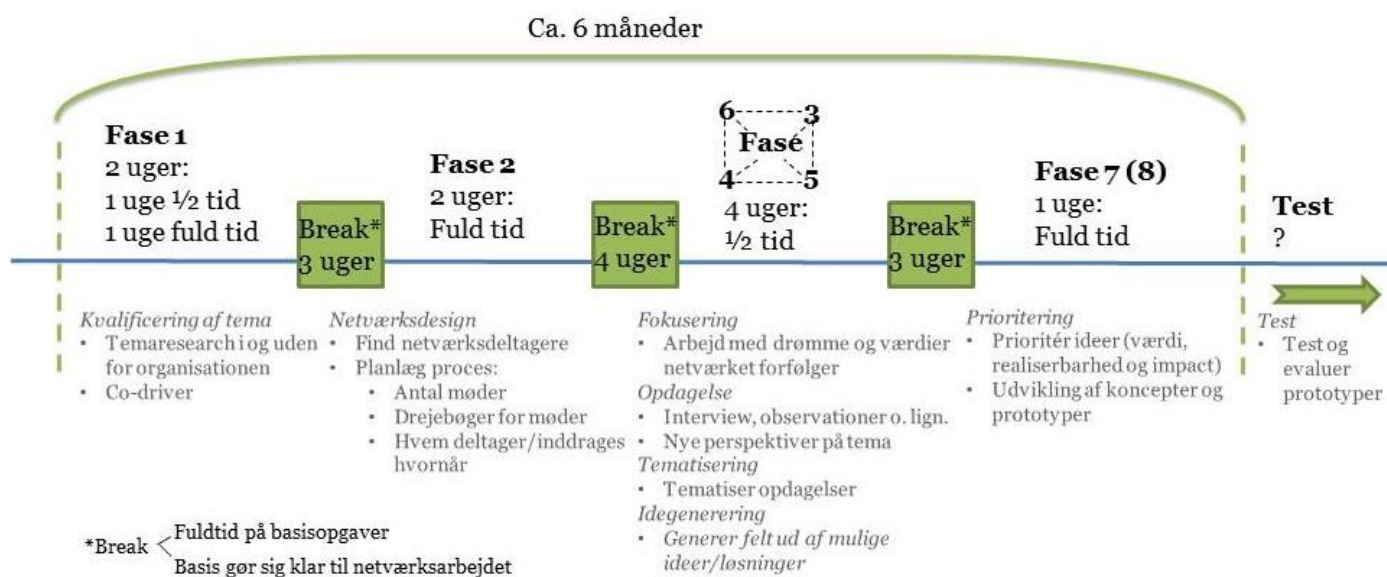
Forløb og ressourcetræk i netværk

Erfaring samt professionaliseringen af netværksledelsen gør det muligt at kortlægge mulige netværksforløb og dermed også ressourcetrækket, hvilket letter fremtidig planlægning og prioritering.

I NS3:

- tager et velfærdsnetværk pga. breaks ca. ½ år (+/- test af netværkets løsninger). Arbejdet i velfærdsnetværk består potentielt af 4 intensive perioder som sammenlagt tager ca. 9 uger (eksklusiv eventuelle breaks imellem)
- innovationsnetværk har som udgangspunkt samme faser som et velfærdsnetværk, men tidsestimeringen er anderledes.
- tager et læringsnetværk omkring 4-5 mdr.
- er det tydeligere hvilket ressourcetræk netværkslederen har – og hvornår intensiteten er i forløbet
- skal tidsestimeringen og intensiteten i de forskellige perioder bl.a. understøtte personalelederne i at prioritere netværksledningens basisopgaver. Tidsestimeringen og intensiteten kan dog være forskellige i de enkelte netværk, hvorfor det altid vil være nødvendigt at vurdere og planlægge ud fra de enkelte netværksforløb
- understøttes netværksarbejdet med håndbøger, styringsværktøjer og sparring
- har netværkslederne mulighed for at sidde i Sekretariat for Netværksstrukturen, når de løser arbejdsopgaver relateret til netværk
- er fremdrift i netværk dels afhængigt af netværksperioderne og af breaks. Det er et fælles anliggende i organisationen at sikre fremdrift

Eksempel på model for velfærdsnetværk



Test og implementering

Testfasen er den sidste fase inden implementering, som giver mulighed for at tilrette nye ideer og koncepter, så de giver mening og hænger sammen med praksis i basis for at sikre succesfuld implementering. Testfasen markerer et processuelt skift, hvor nye aktører skal arbejde sammen og tage ejerskab på nye arbejdsgange og processer. Det kan bl.a. betyde at netværksleder og referenceleder skal redefinere deres roller, eller måske er det nødvendigt med en ny referenceleder. I NS3 skal testfasen konceptualiseres og udvikles yderligere til konteksten i Albertslund.

Eksempel på model for læringsnetværk



Innovationsnetværk

Innovationsnetværk har samme faser som et velfærdsnetværk, men tidsestimeringen er anderledes. Der er dog ikke tilstrækkelig erfaring med den fulde proces i innovationsnetværk til at lave en model.

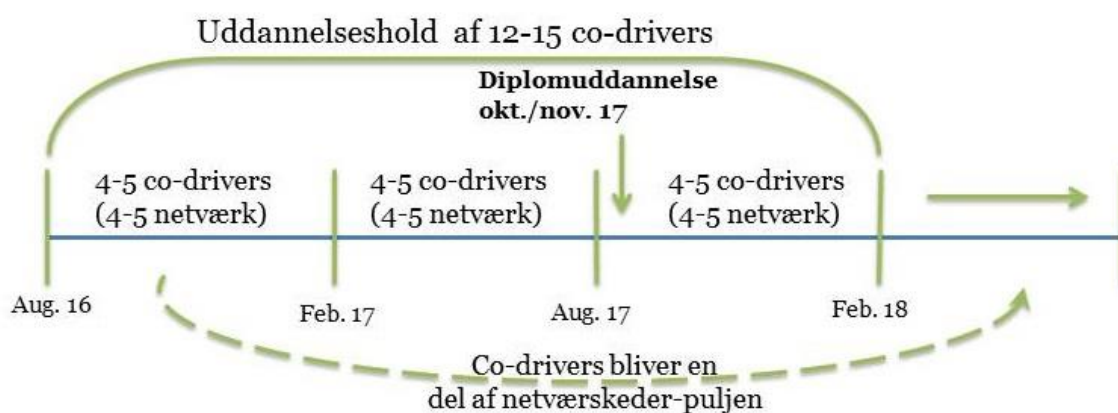
Kompetenceudvikling

I NS3 er co-driving den første fase i kompetenceudviklingen af potentielle netværksledere. For at blive netværksleder, skal man derfor have været co-driver og gennemført diplomuddannelsen i netværksledelse.

I NS3:

- afholdes uddannelse hvert 1½ år for mellem 12-15 co-drivere.
- fastholdes det at netværkslederuddannelsen er et valgfag på diplom i ledelse (ECTS-givende)
- fastholdes det at netværksledere uddannes i et hold, og at uddannelse er tæt på praksis
- finansieres netværkslederuddannelsen ved at udgiften finansieres 2/3 af basisafdelingen hvori netværkslederen er ansat, mens 1/3 af udgiften finansieres af Sekretariat for Netværksstrukturen

Model



Beskrivelse af diplomuddannelse

Diplomuddannelse i netværksledelse i den offentlige opgaveløsning er opdelt i 5 uddannelsesdage. De 5 uddannelsesdage har følgende overskrift:

- ◆ Velfærd på ny
- ◆ Værdiskabelse
- ◆ Innovation
- ◆ Facilitering og ledelse i netværk
- ◆ Netværket og basisorganisationen

Ledelsesfaget i NS2 er blevet udarbejdet konkret til Albertslund kommune, gennem et tæt samarbejde mellem Sekretariat for Netværksstrukturen og Metropol. Uddannelsen rummer derfor det brede, teoretiske perspektiv som sættes i spil i en praktisk Albertslundkontekst.

Ledelsesfaget afsluttes med en praksisrettet eksamen, hvor netværkslederne reflekterer over deres netværksledelse. Eksamenen består af en skriftlig opgave og en mundtlig eksamination.

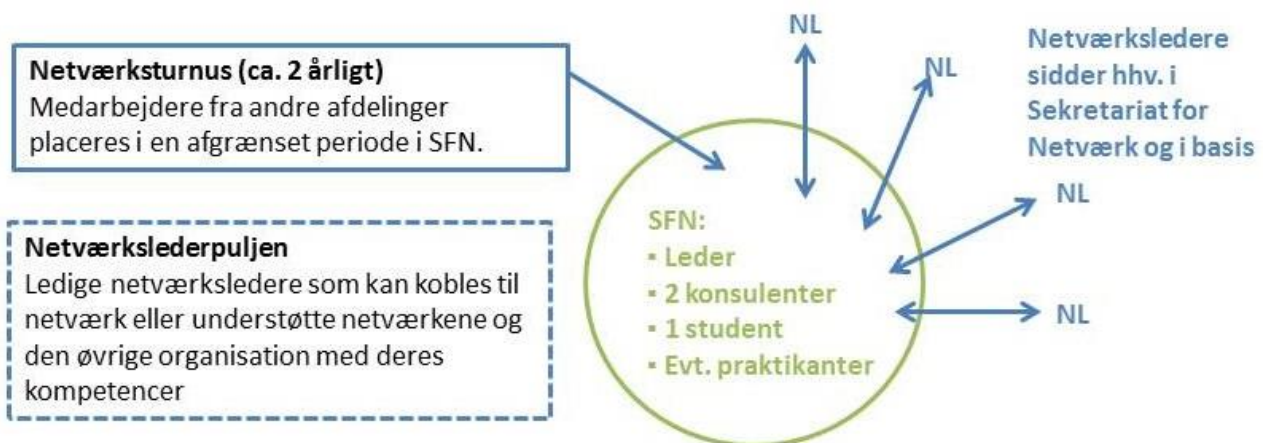
Sekretariat for Netværksstrukturen

Sekretariat for Netværk understøtter at der skabes forudsætninger for netværksstrukturen og dens fortsatte udvikling ved at identificere og fremme drivkræfter for tværgående samarbejde og netværk.

I NS3:

- er det faste team i Sekretariat for Netværksstrukturen: 1 leder, 2 netværkskonsulenter, 1 student og eventuelle praktikanter
- vil også netværksledere sidde i Sekretariat for Netværksstrukturen i forskellige faser af netværksarbejdet
- understøtter Sekretariat for Netværksstrukturen fortsat den samlede organisation i at:
 - være i et udviklingsgear mod at kunne det tværgående og skabe synergi i snittene
 - skabe fællesskaber og være i dialog med omverdenen
 - organisationens kompetencer bruges koordineret
 - kunne det afgørende nye, som borgerne har behov for
 - medarbejdere og ledere øver sig i at samarbejde på nye måder
 - netværkslederne kan lede netværk
- understøtter Sekretariat for Netværksstrukturen netværksarbejdet gennem bl.a. uddannelse, koordinering og sparring med netværkslederne
- driver Sekretariat for Netværksstrukturen stadig netværksturnus for relevante kompetencer i resten af organisationen

Model for Sekretariat for Netværksstrukturen



Netværksturnus

Medarbejdere fra forskellige steder i kommunen kan komme i turnus i Sekretariat for Netværksstrukturen i en afgrænset periode, hvor de arbejder med at udvikle og konceptualisere temaer, problemstillinger, metoder mv. Med turnusordningen trækker Sekretariat for Netværksstrukturen på eksisterende kompetencer i organisationen for at frembringe viden, værktøjer og metoder, der understøtter den netværksbaserede organisation. Samtidig videreudvikles kompetencer, og der skabes trivsel og motivation ved at skifte omgivelser og få mulighed for fordybelse. Chefforum hjælper med at udpege de særlige kompetencer i organisationen, som er relevante for turnus i Sekretariat for Netværksstrukturen.

Samarbejde med forskellige aktører

1) Samarbejde med chefforum

I NS3 har chefforum en langt tydeligere rolle i netværksarbejdet. Det er chefforums ansvar at:

- Finde de mulige temaer og brændende platforme
- Kvalificere og prioritere temaerne

- Være referenceleder
- Motivere og vælge netværksleder

Sekretariat for Netværksstrukturen vil ligeledes tage et øget ansvar for at sikre sammenhæng i koblingen mellem netværksarbejdet og organisationens øvrige opgaver med henblik på at sikre effektivitet og fremdrift. For at styrke koblingen har Sekretariat for Netværksstrukturen mulighed for at deltage på chefforum som 'tilhører' (taleret men ikke beslutningsret). Det vurderes af kommunaldirektør og sekretariatsleder hvornår det er relevant.

Ligeledes vil der på chefforums løbende møder én gang månedligt afsættes 20 min til netværks-drøftelser. Det vil ikke nødvendigvis være hele chefforum der deltager.

2) Hotspots for help

For at understøtte netværksarbejdet gøres alle netværksledere opmærksomme på steder eller "hotspots" i organisationen, hvor de kan rekvirere hjælp fra forskellige stabsfunktioner (kommunikation, design, jura, økonomi, analyse osv.). Med hotspots for help afhjælpes manglende kendskab til stabskompetencer internt i kommunen, som kan tilføres netværkene og skabe endnu flere muligheder for handling og fremdrift. Dette skal aftales nærmere dels skal der forventningsafstemmes samt aftales hvordan vi gør det rent praktisk.