



Albertslund Kommune

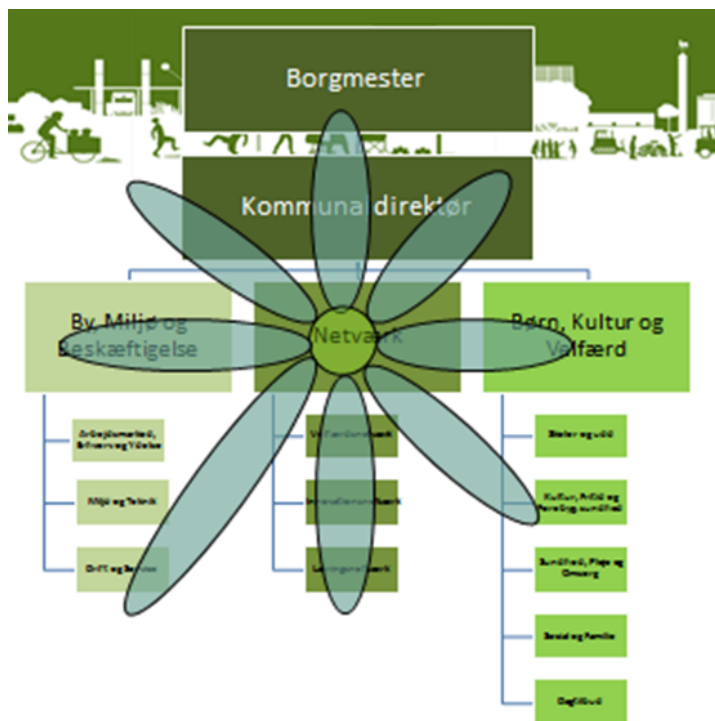
Erfaringer med Netværksstrukturen

Netværksstrukturen

Nordmarks Allé 1
2620 Albertslund

albertslund@albertslund.dk

T 43 68 68 68



Erfaringer med Netværksstrukturen

Albertslund Kommune har haft en Netværksstruktur i et lille års tid, og disse erfaringer som præsenteres i denne pjece, har understøttet drøftelsen af, hvad vi gerne vil ændre og hvad vi gerne vil bibeholde i den næste fase af Netværksstrukturen.

Anbefalingen fra Netværksstrukturen tager bl.a. udgangspunkt i den erfaringsopsamling som er gjort i det sidste års tid omkring det tværgående netværksarbejde.

I pjecen skitseres afsættet og visionen for Netværksstrukturen for derefter at tage udgangspunkt i hvad der henholdsvis har fremmet og hæmmet intentionerne med netværksarbejdet.

Afsættet for Netværksstrukturen

Netværksstrukturen (NS) som den ser ud her forår 2014, har sit afsæt i den nye administrative organisering skitseret i 'Ny organisering – 2.0 dialog, netværk og faglighed', som blev vedtaget af Kommunalbestyrelsen februar 2013, og som trådte i kraft august 2013.

I organisationsnotatet står, at "Det primære fokus i tankerne omkring to veldefinerede direktørområder med en række faglige søjler i form af afdelinger under sig i kombination med en netværksstruktur er, at organisationen skal ville den tværgående organisering, fordi den understøtter den samlede organisationen i at kunne det afgørende nye.

STRUKTUREN med netværk og faglige søjler (...) skal fastholde organisationen i både at VILLE og KUNNE. Organiseringen er dermed også et kulturprojekt" (s. 5).

Ligeledes står der: "For at give et godt afsæt for at netværksorganisationen kommer godt i gang og har tætte relationer til søjleorganisationen, oprettes der indtil sommeren 2014 en stilling som netværksdirektør" (s. 13).

Opstart af Netværksstrukturen

Der blev først og fremmest udarbejdet en strategi og et administrationsgrundlag for NS. Heri blev der bl.a. besluttet tre forskellige typer af netværk (velfærdsnetværk, innovationsnetværk og læringsnetværk), beslutningsstrukturen blev lagt fast og det blev tydeliggjort hvem der har hvilke kompetencer i forhold til hvilke netværkstyper og hvordan ledelsesophængen er både ift. det enkelte netværk og ift. basisorganisationen.

Visionen blev, "at NS skyder knopper i form af nye velfærdsløsninger, nye samarbejdsformer og engagement – både i og udenfor den kommunale organisation – og vokser til en ny form for kommune i lokalsamfundet".

NS skal bl.a. understøtte nye samarbejdsformer, at vi favner mange flere aktører og deres forskellige syn på verden, at vi lærer af, udfordrer og bliver nysgerrige på hinandens fagligheder og forskellige kompetencer. Vi skal have nye perspektiver på

kendte udfordringer, og skabe rum for at få øje på nye og anderledes muligheder.

Der blev arbejdet med ledelse af netværk på mange ledelses-niveauer i organisationen, både generelt omkring hvad ledelse af netværk kræver af den 'hierarkiske ledelse', den politiske ledelse og hvordan 'ledelse på tværs' og 'på nye parametre' kan være både udfordrende og svært.

Konkret blev en række medarbejdere sendt på forskellige former for netværksuddannelser, herunder diplomuddannelse i Netværksledelse i den offentlige opgaveløsning, hos WOGN med fokus på læringsnetværk og på KL's innovatøruddannelse. Derudover fik en række medarbejdere intern træning og sparring i og omkring netværksledelse.

Ligeledes blev der arbejdet med kommunikationsdelen, hvor én af de centrale tiltag blev etableringen af Netværksstrukturens eget site på Medarbejdersiden. NETVÆRKstedet blev navnet, og formålet var her at skabe en platform for kommunikation, hvor al relevant information om netværk, både på det overordnede plan, men også i praksis, skulle samles, således at det for den enkelte medarbejder skulle være let at danne sig et overblik herom.

NS blev et laboratorium for netværksarbejde – og netværksblomsten (se side 2) foldede flere og flere af sine kronblade ud – også ud i det omgivende samfund og båndt basisorganisationen mere og mere sammen. Trækket 'på tværs' blev mere og mere synligt og kom længere og længere ud til gavn for både borgere og virksomheder. Arbejdet er dog langt fra færdigt, og hvordan understøtter vi fremadrettet bedst vores organisation i at fastholde og udvikle det tværgående?

Netværk i Netværksstrukturen

Vi har haft 7 velfærdsnetværk, 2 innovationsnetværk og opstart af 4 læringsnetværk i NS' levetid. Netværk i Albertslund er ikke en ny opfindelse, og der har sideløbende været mange øvrige netværk kørende blandt kommunens ansatte – og det er sådan set også målet. NS har understøttet en ny form for netværksarbejde med fokus på at skabe nye og bedre løsninger. Således bygger NS på et mindset, som er en driver for den kulturændring, der forventes i den nye organisation.

I forbindelse med netværkslederuddannelserne, afholdelse af temamøder og "gåture" rundt i organisationen, er der opstået en lang række netværk, der lige nu er i "venteposition". Der er også givet sparring til hvordan dele af "netværksmetoderne" kan anvendes i forbindelse med arbejdsopgaver, der ikke er defineret som et egentlige netværk.

I NS har der været arbejdet og eksperimenteret med forskellige netværkstemaer, afprøvet fagfaglig/ikke fagfaglig netværksledelse, haft både ledere og medarbejdere som netværksledere, haft fokus på borgerrettede /virksomhedsrettede ydelser eller mere administrative arbejdsgange, haft fokus på 'den lille skala' og på 'den store skala', prøvet både med og uden politisk ophæng og har samarbejdet med mange forskellige eksterne aktører og samarbejdsparter (eksperter, foreninger, brugere, pårørende, borgere ect.). Nogle netværk har været styret ret stringent metodisk, andre har fundet deres egen vej – ja, netværksarbejdet har haft mange udtryk, og der er høstet mange erfaringer herfra. Men fælles for alle netværk er, at der er skabt værdifuld viden, fundet nye veje at gå, og at flere af netværkene har opnået konkrete anderledes

måder at arbejde med forskellige opgaver og problemstillinger på.

Fremmere og hæmmere af netværksarbejdet

Følgende er et sammenkog af de erfaringer som er indhentet i løbet af det første år med NS. Erfaringerne er indsamlet via arbejdet igennem det sidste års tid og dokumenteret i logbøger skrevet af Netværksdirektøren. Ligeledes er der indhentet eksperters syn¹ på det vi gør og der har været afholdt strukturerende evalueringsinterview med forskellige centrale parter fra egen organisation²

Hvad har fremmet intentionerne med netværksarbejdet

1. **Formalisering af NS:** En af de mest centrale erfaringer der er gjort, har været vigtigheden i, at NS har været formaliseret. Det er nævnt af flere i organisationen, at ved tydeligt i organisationsdiagrammet at have tegnet samspillet mellem NS og de to direktørområder, har man tydeliggjort for hele organisationen, at der var forventninger om en forandring. Tyngden er samtidig understreget ved et netværkshold (Netværksdirektør og Netværkskonsulent) til at understøtte

¹ Eksperterne, der har bidraget med deres perspektiver, er: Tore Wanscher (netværksspecialist og medejer af WOGN), Eva Sørensen (processor ved center for demokratisk netværksstyring, RUC), Jacob Torfing (processor ved center for demokratisk netværksstyring, RUC), Øystein Leonardsen (projektchef for Områdeløft Sundholmskvarteret), Tue Sanderhage (institutchef ved Professionshøjskolen Metropol), Carsten Hornstrup (specialist i strategisk relationel ledelse (relationel koordination), Hannah Fjældstad (specialist i ledelses- og organisationsudvikling, KLK) m.fl.

² Der er foretaget interview med netværkslederne, netværksledernes ledere samt med repræsentanter fra KommuneMED.

forandringen. NS er også nævnt som en kulturændring i organisationen, hvilken også bliver tydelig, når den både understreges i diagrammet og har 'mandskab' på.

2. **Politisk og ledelsesmæssig opbakning:** Dette lægger sig op af punkt 1, da en formalisering har synliggjort, at man også har villet det politisk såvel som ledelsesmæssigt. Både borgmester og kommunaldirektør har været synlig ved diverse 'netværksarrangementer', hvilket folk lægger vægt på har været med til at legitimere og motivere til at arbejde mere i netværk.
3. **Strategi og administrationsgrundlag:** NS' Strategi og Administrationsgrundlag har synliggjort visionen, intentionerne og er handlingsanvisende i hvad vi vil med NS, hvordan vi kommer fra idé til beslutning om et netværk og i afsøgningen af råderummet for en netværksleder m.m.
4. **Netværksdirektør som del af DIF og CF:** Adgangen til kontinuerligt at sætte NS og netværksarbejdet på dagsordenen i de øverste ledelsesniveauer har afgørende betydning for, at der skabes den bevægelse, der på sigt ønskes på prioriterede områder (lige nu ved Netværksdirektøren). Erfaringerne viser, at opmærksomhedspunkter fra netværkene, vedholdenhed fra ledelsen, "stemmer fra organisationen" osv. er nødvendige at dagsordensætte i 'den øvrige organisation' for at vi sammen udvikler en netværkskultur, og det tager tid - også for ledere! "Et er at committe sig til beslutningen om NS, et andet er at huske, hvad det indebærer - også for

ledelsen", som nogle medarbejdere stadig nævner.

5. **Netværkslederuddannelser:**

Netværkslederuddannelserne har vist sig at være en succes både før, under og efter. Et stort antal medarbejdere ansøgte om deltagelse på diplomuddannelsen i netværksledelse, hvilket understreger interessen og lysten til netværksarbejde her i Albertslund. Samtidig er der udtrykt begejstring for, at man har satsset på en sådan uddannelse, og at det hold man har sendt afsted har været så stort som det var tilfældet. Deltagerne giver udtryk for, at uddannelsen har opbygget kompetencer inden for netværksarbejdet.

Ligeledes har en gruppe medarbejdere været på KLs innovatøruddannelse, og innovationsmodellen er anvendt i NS metodiske grundlag. Dette har skabt stor værdi for de netværksledere, som har deltaget i det.

Som understøttelse af Læringsnetværk er en gruppe uddannet efter WOGN-modellen, som ligeledes er trukket ind og anvendt som grundlag for NS' metodiske grundlag. Også her italesættes det som et godt afsæt at lave netværksarbejde ud fra.

6. **NS som platform for talentudvikling:**

NS har givet mulighed og afsæt for at prøve sig selv af i ledelsessammenhænge, og har dermed skabt en platform for egen talentudvikling. Dette er både motiverende for medarbejderne, da disse nu har fået mulighed for at kigge ind i det ledelsesmæssige maskinrum. Men det er også gavnligt for Albertslund, da det via denne talentudviklingsplatform er muligt at

spotte nye ledertalenter, og tiltrække medarbejdere der vil udvikling.

7. **NS som facilitator for netværkene:**

NS' facilitatorrolle har også vist sig særdeles vigtig, og erfaringerne viser at der har været behov for rollen som både driver, retningsgættende, understøttende og superviserende. Ligeledes viser erfaringerne, at der i alle former for netværk skal skabes et refleksionsrum, og at NS som institution gør det. Mange nævner nødvendigheden af et sådan refleksionsrum og betydningen af oplæring og træning. Refleksionsrummet omfatter både den personlige varetagelse af rollen som netværksleder og har fokus på viden- og erfaringsudveksling om netværksarbejdet.

8. **Når netværk kan igangsættes uden en lang beslutningsvej,** så opretholdes engagement og fremdrift hos

initiativtagere til netværk, og omgivelserne kan hurtigere få tilbagemeldinger om hvad netværket arbejder med.

9. **Kendskab til organisationens drift og mulighedssprækkerne:**

Netværksarbejdet vokser først reelt når et hold af ambassadører tager fat i egen praksis. En gartner og hendes medhjælper gør det ikke alene. Sagt på en anden måde, først når innovatører, netværksledere, netværksdeltagere tager fat i egen praksis, så opdages "mulighedssprækkerne", nysgerrigheden og ønsket om at samskabe noget nyt. At ville og turde at få forskellige perspektiver i spil ved at tage fat i kollegaer man ikke kender, ved at borgerinddrage og ved at tage fat

i brugere, omkring det, de er optaget af, for herigennem at sætte egen person og faglighed i spil, er der vi som organisation skal hen for at få maksimalt ud af NS. Erfaringerne viser, at facilitatoren netop her har en særlig rolle, fordi netværkslederen nemt kan få tilbagefald til det kendte i form af gængse arbejdsmetoder, tankegange m.m.

10. **Relationel koordinering/tilgang:** De netværk der allerede er iværksat har oplevet at netværkstilgangen har skabt en langt større relationel koordinering, hvor folk, der ellers arbejder med de samme sager, har fået kendskab til hinanden og hinandens fagligheder. NS har derfor åbnet et vindue for mere samarbejde på kryds og tværs, og har dermed også muliggjort en delvis nedbrydning af de traditionelle faggrænser og fagligheder, hvilket fremmer indsigten og udsynet i det netværket arbejder med.

11. **Stærkt samspil ml basis-faglige kompetencer og proces-faciliterings kompetencer:** Det har vist sig rigtig givtigt at koble fagfaglige og proces-kompetencer mere struktureret end tidligere. På den måde åbnes nye mulige veje at se opgaven på. Der er kommet flere strenge at spille på i måden at være faglig.

12. **Netværksdeltagere "får lov" til at bringe arbejdsform, ny viden og sig selv i spil i basisorganisationen:** Netværksarbejdet giver netværksdeltageren såvel som –lederen mulighed for at bringe arbejdsform, ny viden og sig selv i spil i basisorganisationen. Dette er både

motiverende for den enkelte medarbejder, men også en nødvendighed for basisorganisationen, idet nye idéer og praksisser kontinuerligt skal bevæge sig tilbage i basisorganisationen med henblik på integration. Derfor er det vigtigt at der på hver arbejdsplads er en der arbejder med netværk, da viden om den anderledes arbejdsform hermed bliver nærværende og konkret.

13. **Albertslunds DNA:** Det der fremmer arbejdet med netværk er en by med politiske ambitioner, ildsjæle både blandt borgere og kommunale medarbejdere og en fælles stolthed om udviklingen af byen. Det fundament – det DNA – bygger Albertslund på, og dette giver en forventning om, at en forankring af NS kan og vil lykkes. Netværk er ikke nyt, men denne netværksarbejdsform kan og skal medvirke til at innovation er en indarbejdet del af kulturen i hele organisationen.

Hvad har hæmmet intentionerne med netværksarbejdet

1. **Når erfaringer fra netværksarbejdet ikke efterspørges:** For at skabe en bevægelse, en kulturændring og udarbejdelse af nye erfaringer fra netværk til basisorganisationen, kræver det at lederne kontinuerligt efterspørger og er nysgerrige på hvad der kommer ud af at arbejde i netværk. Der skal oparbejdes en opmærksomhed på – både fra netværkslederen/-deltageren og dennes leder – at netværksarbejdet på lige fod med andre opgaver løses på arbejdspladsen og at der spørges hertil.

2. **Manglende ledelsesmæssig opbakning:** Topledelsens opbakning har særlig betydning for at organisationsændringen lykkes. Det forventes og ønskes synliggjort i kommunikationen og gennem handlinger der understøtter og anerkender den innovationstankegang, der ligger i netværksarbejdet. Denne opbakning er også vigtig i linjeorganisationen. På Store Lederdag øvede organisationens ledere sig i at tager ledelse på opgaven, med at bidrage til netværksstrukturen og på at bringe den viden og indsigt som netværksdeltagerne har fået via netværksdeltagelsen 'med hjem' til kerneopgaven. Det kræver ledelse at netværksdeltagelsen kommer kerneopgaven til gode. Der er flere netværksdeltagere, som giver udtryk for, at netværksarbejdet ikke har haft fokus fra egen (linje)leder og flere har også fået 'et nej' til at deltage i netværk.

Modsat et projekt søger man gennem netværksarbejdet at gå nye veje i forsøget på at løse komplekse problemstillinger.
3. **Anderledes forståelse for værdiskabelse i proces/produkt:** Værdiskabelse i netværk er ikke nødvendigvis det samme som værdiskabelse i forbindelse med et projekt. Netværk handler i høj grad om processen og om læringen heri. Læringen består blandt andet i at se problemstillingerne ud fra nye perspektiver. Flere tilkendegiver, at heri ligger der også den udfordring, at det tager tid at ændre perspektiv og gøre op med vanetænkningen – erfaringer som flere har gjort NS opmærksom på undervejs. Et opgør med denne vanetænkning giver dog muligheder for nye og anderledes løsninger – hvilket mange af netværkene allerede har konkretiseret. Det er dog på forhånd ikke til at sige, hvad netværket skaber.

4. **Uklar sammenhæng i de mange forandringer samt de vedtagne politikker:** En udfordring har været at få skabt et helhedsindtryk af de mange forandringer, der er sket i Albertslund i løbet af det seneste års tid. Det bør ekspliciteres, at NS er et middel til at få de løse ender til at hænge sammen. Ligeledes har der været et ønske om, at få bundet eksempelvis Albertslundværdierne sammen med NS, så det at arbejde i netværk går op i en højere enhed, og ikke blot er én blandt mange ting man skal holde sig for øje. NS spiller eksempelvis i høj grad op af det professionelle råderum, den gensidige initiativpligt, den nære relation, mangfoldighed og det demokratiske grundlag.
4. **Uklar sammenhæng i de mange forandringer samt de vedtagne politikker:** En udfordring har været at få skabt et helhedsindtryk af de mange forandringer, der er sket i Albertslund i løbet af det seneste års tid. Det bør ekspliciteres, at NS er et middel til at få de løse ender til at hænge sammen. Ligeledes har der været et ønske om, at få bundet eksempelvis Albertslundværdierne sammen med NS, så det at arbejde i netværk går op i en højere enhed, og ikke blot er én blandt mange ting man skal holde sig for øje. NS spiller eksempelvis i høj grad op af det professionelle råderum, den gensidige initiativpligt, den nære relation, mangfoldighed og det demokratiske grundlag.

5. **Uklarhed om innovationsnetværkenes liv:** Når ønsket om "wicked problems" skal løses, og oplagt løses i innovationsnetværk, så bliver det svært at navigere i forhold til referenceforhold, metodebrug og tidsforbrug. Hvordan skaffes der plads i basisorganisationen uden oplevelsen af, at det er "en ekstra opgave". Håndtering af hvad projekter kan kontra netværk. Afklaring heraf skal ske i DIF.
6. **Når gamle metoder anvendes og når nye perspektiver/løsninger ønskes,** så opretholdes silotankegangen: Et eksempel herpå er skabelse af et

6. **Når gamle metoder anvendes og når nye perspektiver/løsninger ønskes,** så opretholdes silotankegangen: Et eksempel herpå er skabelse af et

budgetkatalog med udmelding af xxx mio.kr til hver enkelt afdeling. Hvornår tør vi anvende netværksmetoden og til hvad?

7. **Når beslutningsstrukturen for igangsætning af netværk er for lang,** mistes engagement, motivation og fremdrift i processen: Oplæg til beslutning i flere ledelseslag, på ordinære møder med flere ugers mellemrum kan betyde flere måneder fra idé til igangsætning. Samtidig tager behovet for administrativ koordinering og sagsfremstilling ressourcerne fra netværksarbejdet.

8. **NS som facilitator nødvendigvis kræver ressourcer:** Som tidligere nævnt har NS som facilitator været en væsentlig faktor for at netværkene har kunnet fungere – og levere. En sådan facilitatorrolle kræver ressourcer i form af medarbejdertid (og kompetencer). At der kun har været afsat ca. 1 stilling til netværkskonsulent-arbejdet (15 timer + 12 timer) har begrænset udbredelsen og omfanget af netværk.

9. **Forandringer tager tid:** Et af succeskriterierne for NS er, at der bliver skabt en merværdi for organisationen og for borgerne. For at dette lykkes skal der dog først skabes en netværkskultur, der kan understøtte og fremme denne proces – og en sådan kulturændring tager tid at forankre. Men der er allerede skabt basis for en markant merværdi i flere af netværkene. Dette ses måske tydeligst i hjemmeplejen, som ved at arbejde innovativt med nedbringelser af genindlæggelser på sygehuset, har skabt både nye samarbejdsformer blandt fagfolk, opnået struktureret samarbejde med praktiserende læge,

bruger borgerne meget mere aktivt når der skal dokumenteres og andre – og nye – fagligheder har været bragt ind for at kvalificere. Der er ingen tvivl om, at det helt sikkert vil sikre færre genindlæggelser (som hver koster 14.000 kr. – også selvom borgeren kun er indlagt et par timer for at få væskebalancen normaliseret igen). Der er mange antagelser om, at det har en markant merværdi – både ift. trivsel for medarbejderne, større kvalitet hos borgeren og begrænsning af udgifterne til indlæggelser.

10. **Utilstrækkelig videns- og erfaringsudvekslingen:** En mere generel udfordring har været, at få videreformidlet erfaringer og viden fra og om netværkene både på det centrale og decentrale niveau samt politisk. Heri ligger også, at man mangler kendskab til, hvordan man i praksis skal benytte netværk, og hvordan dette spiller sammen med den traditionelle basisorganisation. Videns- og erfaringsudveksling virker motiverende på medarbejdere, og det er derfor vigtigt for en fremtidig struktur, at den rette kommunikationsplatform findes.

11. **Manglende vedligeholdelse af momentum:** Der skal kontinuerligt afholdes temamøder, inspirationsoplæg, skrives artikler, fredagsmails m.m., som holder liv og gang i NS' intentioner.

12. **Udfordring i at finde den rette kommunikationsform på det decentrale niveau:** På det decentrale niveau har det vist sig at være svært at forholde sig til NS. Én af problemerne har været, at en kommunikationskanal

som Medarbejdersiden (og dermed NETVÆRKstedet) ikke er særlig hensigtsmæssig. Der har på det decentrale niveau været en række spørgsmål til dels hvad vi skal med netværk, dels hvordan man kan komme med i netværk eller blive netværksleder. Desuden har der været efterspørgsel på at få tydeliggjort hvad forskellen på et projekt og et netværk er, og hvad de hver især kan bidrage med. Det har altså været en udfordring at gøre NS relevant og nærværende.

5. Kommunikation og formidling ud i organisationen kontinuerligt, både fra NS og fra øverste ledelse.
6. Temamøder, oplægsholdere både fra egen organisation og ude fra mv. kontinuerligt. Både som et fælles tilbud, men også specifikt til afdelinger/områder.
7. Refleksionsrum med træner/coach/facilitator – der er brug for en flok særlige drivere, understøttende og superviserende medarbejdere, der støtter netværksledere i at fastholde momentum samt i at ville og turde netværksarbejdet.

Netværksstrukturen version 2 – særlige opmærksomhedspunkter i den fremtidige struktur

På baggrund af ovenstående erfaringer, kan følgende faktorer konkluderes at være nødvendige i forankringen af Netværksstrukturen version 2:

Hvad skal der holdes fast i?

1. En struktur der legitimerer netværksarbejdet: både som 'et sted' der har 'særlig ansvar for netværksarbejdet' og som en vedtaget Strategi og Administrationsgrundlag.
2. Afholdelse af netværkslederuddannelser – vi har brug for flere netværkskompetencer i organisationen.
3. Særlige kompetencer i NS til at understøtte og legitimere netværksarbejdet i basis.
4. Forskellige værktøjer skal tilpasses efter år 1. Det drejer sig om administrationsgrundlag, kontrakter, model for arbejdsmetoder m.fl. af hensyn til rammesætningen for arbejdet.

Hvad skal ændres?

1. Beslutningsstrukturer – det er svært at fastholde momentum når topledelsen beslutter netværk – kan vi finde en mere smidig form?
2. Innovationsnetværks igangsætning skal drøftes i øverste ledelsesforum, herunder *fornyelse* af udmeldinger, "bestillinger" m.v..
3. Ledelsesophæng - ledelsesophænget skal fremadrettet være mere 'tæt på leverancen' og kobles til de ledere, som særligt skal tage ledelse på netværkene ift. netværkstemaet. Det bliver evt. den fremtidige NS der understøtter det og får det til at ske. Den hierarkiske ledelse skal ligeledes tage mere ledelse på at sikre, at netværkets arbejde bruges i kerneopgaven.
4. Ressourcetildeling/allokering – den optimale allokering af ressourcer (og antal netværk) for at understøtte nye velfærdsløsninger, momentum i organisationen, oparbejdelse af kompetencer til at lave netværksarbejde osv. skal drøftes.
5. Det strukturelle – hvilke kompetencer og mandater skal en fremtidig NS have og hvordan spilles der sammen med basisorganisationen.
6. I styringsdokumenter skal *netværk* kunne ses, efterspørges, være et naturligt element på linje med andre fokusområder f.eks. i strategier, virksomhedsplaner, LULS/PULS, introduktionsprogrammer, etc..

Afslutning

Disse opmærksomhedspunkter er båret videre i anbefalingen om den fremtidige netværksstruktur

