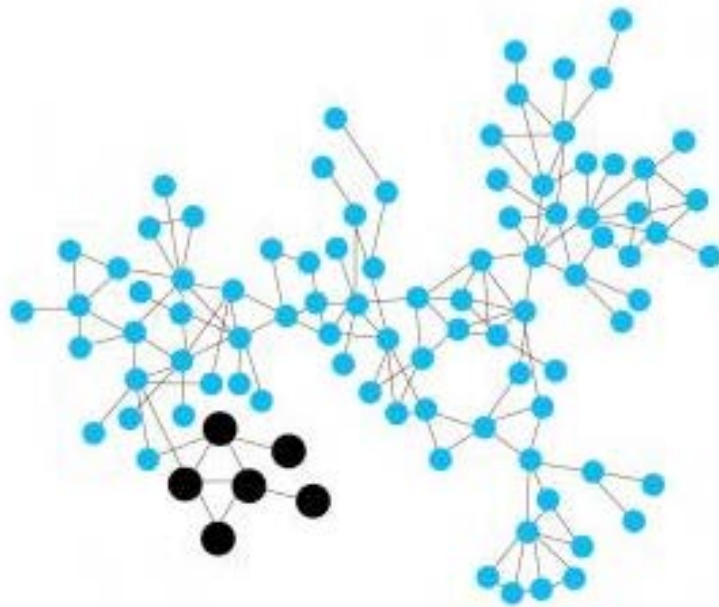


Netværk i Albertslund

Administrationsgrundlag



Indhold

Indledning	4
Netværk i Albertslund	6
1) Velfærdsnetværk	6
2) Innovationsnetværk.....	6
3) Læringsnetværk.....	6
Igangsætning af netværk	8
Fra ide til beslutning om et netværk	8
Udvælgelse af netværksleder.....	9
Udvælgelse af netværksdeltagere.....	9
Netværkskontrakten: "Et netværk i Albertslund"	10
Netværkets liv – arbejdet i netværket.....	11
Opstartsworkshop	11
Arbejdsform i netværket	11
Netværkets varighed.....	11
Netværkets refleksion over forandring.....	11
Netværksrammer – at nå målet	13
Implementering	13
Succes	13
Belønninger og incitamenter.....	14
Netværksaktører - rolle, ansvar og kompetencer	15
Netværkslederen	15
Den gode netværksleder.....	15
Netværksdeltageren.....	16
Den gode netværksdeltager.....	16
Netværksdirektøren	16
Netværkskonsulenterne	17
Områdedirektører og afdelingschefer	18

Netværk – et laboratorium for ledelse	19
Netværkets økonomi.....	19
Kompetenceudvikling.....	20
Dette afsnit kræver flere drøftelser, før det kan gøres færdigt.....	20
For netværkslederne.....	20
For netværksdeltagerne	20
For ledere i organisationen	20
Kommunikation – Netværk som kultur.....	21
Netværkssite på Albertslund Kommunes Hjemmeside	21
Øvrige kommunikative tiltag	21

Indledning

Organisationsændringen i Albertslund Kommune har affødt en ny struktur. Foruden områdestrukturen, der rummer de faste opgaver, drift og udvikling, indføres en netværksstruktur. Netværksstrukturen har fokus på, at vi er i dialog både med os selv og med det omgivende samfund om, hvordan vores opgaver som kommune bedst løftes. Det er altså ikke en erstatning, men et supplement til den eksisterende områdeorganisation. Ved at arbejde i netværk samler vi kompetencerne på tværs i organisationen og kobler dem med kompetencer udenfor organisationen. På den måde skaber vi mere værdi ved at udvikle nye, innovative løsninger og blive mere effektive. **Visionen** er, at netværksstrukturen 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. Strategien for netværksstrukturen beskriver intentionen nærmere.

Dette administrationsgrundlag for netværksstrukturen i Albertslund Kommune beskriver, hvordan netværksstrukturen skal fungere.

Netværk i Albertslund er en forpligtende samarbejdsstruktur af samme vigtighed for løsning af organisationens opgaver som områdestrukturen. Netværk skal tage sig af komplekse udfordringer og ikke konkrete opgaver, som løses i projekter. Fælles for de udfordringer, som skal løses i netværk er, at de udover at rumme en vis kompleksitet, har brug for en større bredde i perspektiver for at kunne løses. De enkelte netværk er en midlertidig struktur skabt med et bestemt formål for øje.

Dette administrationsgrundlag gælder for de netværk, som sættes i gang indenfor netværksstrukturen. Ved siden af vil et væld af allerede eksisterende netværk fortsætte deres virke og det vil i første omgang ikke blive påvirket af netværksstrukturen. De netværk, som etableres indenfor netværksstrukturen, vil være særligt udvalgte til at eksperimentere med at finde løsninger på udfordringer, som har særligt fokus. Enten i direktørforum, chefforum, kommunalbestyrelsen eller andre steder.

Formålet med administrationsgrundlaget er at skabe klarhed om rammerne om netværksarbejdet, styringen af det, samt forventningerne til deltagerne og organisationen.

Administrationsgrundlaget tager udgangspunkt i oplægget til den nye administrative organisering pr. 1. august 2013. Der er arbejdet videre med oplægget med inddragelse af ledelseslaget, MED udvalg samt interne og eksterne eksperter. Derfor har elementerne i det oprindelige oplæg ændret sig, taget navneforandringer og er blevet udfoldet. Det har blandt andet betydet, at de tre typer af netværk, som er skitseret i oplægget, nu har fået andre navne – med udgangspunkt i indholdet, er de bedst beskrivende navne valgt.

Udviklingen, faciliteringen og implementeringen af netværksstrukturen varetages af to netværkskonsulenter og netværksdirektøren. Netværksdirektøren er på fuld tid, mens de to netværkskonsulenter arbejder hhv 50% og 25% af deres tid med netværksstrukturen, og er beskæftiget andetsteds i kommunen i den resterende tid. Netværkskonsulenterne blev udpeget i forbindelse med nye administrative organisering. Netværksstrukturen er ny og har brug for at eksperimentere sig frem til sin endelig form. Derfor vil den ændre sig i takt med, at der gøres erfaringer, så vi sikrer, at det hele tiden bliver så optimalt som muligt. Heraf følger naturligt, at administrationsgrundlaget også kommer til at ændre sig, så det hele tiden beskriver gældende praksis.

Administrationsgrundlag for netværk i Albertslund Kommune

Administrationsgrundlaget kan findes på netværkssitet.

Netværk i Albertslund

Der er **tre netværkstyper** i Albertslund, som har hvert sit fokus.

- 1) Velfærdsnetværk. Her er fokus på konkrete, borgerrettede velfærdsydelser og ønsket om at forbedre dem. Disse netværk skal fremme helhedstækning, og styrke den relationelle koordinering. Arbejdet i disse netværk kan resultere i, at de afdelinger, der er involveret i en konkret borgersag, bliver bedre til at give en helhedsorienteret behandling, at arbejdsgange og understøttende systemer forbedres, eller at der udvikles helt nye måder at give velfærdsservice på.

Eksempler på sådanne netværk kunne være et fokus på samarbejdsfladerne mellem områderne sundhed, pleje, arbejdsmarked, skole, uddannelse og træning, når den unge går fra barn til voksen og har pådraget sig en hjerneskade, - hvordan kan der skabes helhed og sammenhæng i livet for borgeren med så mange specialister?

Eksempler på dette kunne også være, at boligselskabet sender en borger opsigelse af lejekontrakten da denne ikke har betalt husleje, boligafdelingen kan ikke tilbyde/visitere til ny bolig, da der er restancer til boligselskabet. På samme tid forsøger socialområdet at skabe stabilitet i familiens liv gennem alkoholbehandling til far, jobcenteret udarbejder uddannelsesplan for mor og sønnen støttes i familiafdelingen med støtte til skolegangen. Imidlertid er boligen helt afgørende for at de professionelle omkring familien sammen og hverisær kan opnå 'den ønskede effekt' nemlig at familien kan mestre dagligdagen.. Hvordan kan der skabes helhed i indsatsen når økonomi, visitationsregler, forskellige fagligheder og lovgivninger m.fl. kan modarbejde hinanden.

Hvad er relationel koordinering?

Relationel koordinering er en måde at koordinere arbejdet på, som involverer god kommunikation og relationer på tværs af faggrænser, funktioner og afdelinger. (Jody Hoffer Gittel)

Relationel koordinering er organisationsudvikling i den forstand, at en øget relationel koordinering styrker organisationens evne til tværgående samarbejde om løsning af kerneopgaven under vilkår, der er præget af en høj grad af gensidig afhængighed, uforudsigelighed og tidspres.

- 2) Innovationsnetværk. Disse netværk tager afsæt i politiske visioner og strategier, og kan have en politisk overbygning. Fokus for disse netværk er at nå de langsigtede, politiske mål gennem at arbejde åbent og innovativt med udfordringerne. Gennem nye perspektiver på udfordringerne kan de nye, mulige løsninger opstå.

Eksempler på sådanne netværk kunne være Campus Albertslund, 500 nye børnefamilier til Albertslund eller fremtidens folkeskole i Albertslund.

- 3) Læringsnetværk. Fokus i disse netværk er kompetenceudvikling af de ansatte i organisationen. Der arbejdes med at give sparring, dele viden og erfaringer, reflektere over egen praksis og skabe et rum for læring for medarbejdere og ledere i

organisationen. Netværkene skal tage afsæt i behov for og lyst til at udvikle på egen praksis.

Eksempler på sådanne netværk kunne være projekt- og procesledernetværk, miljønetværk og netværksledernetværk

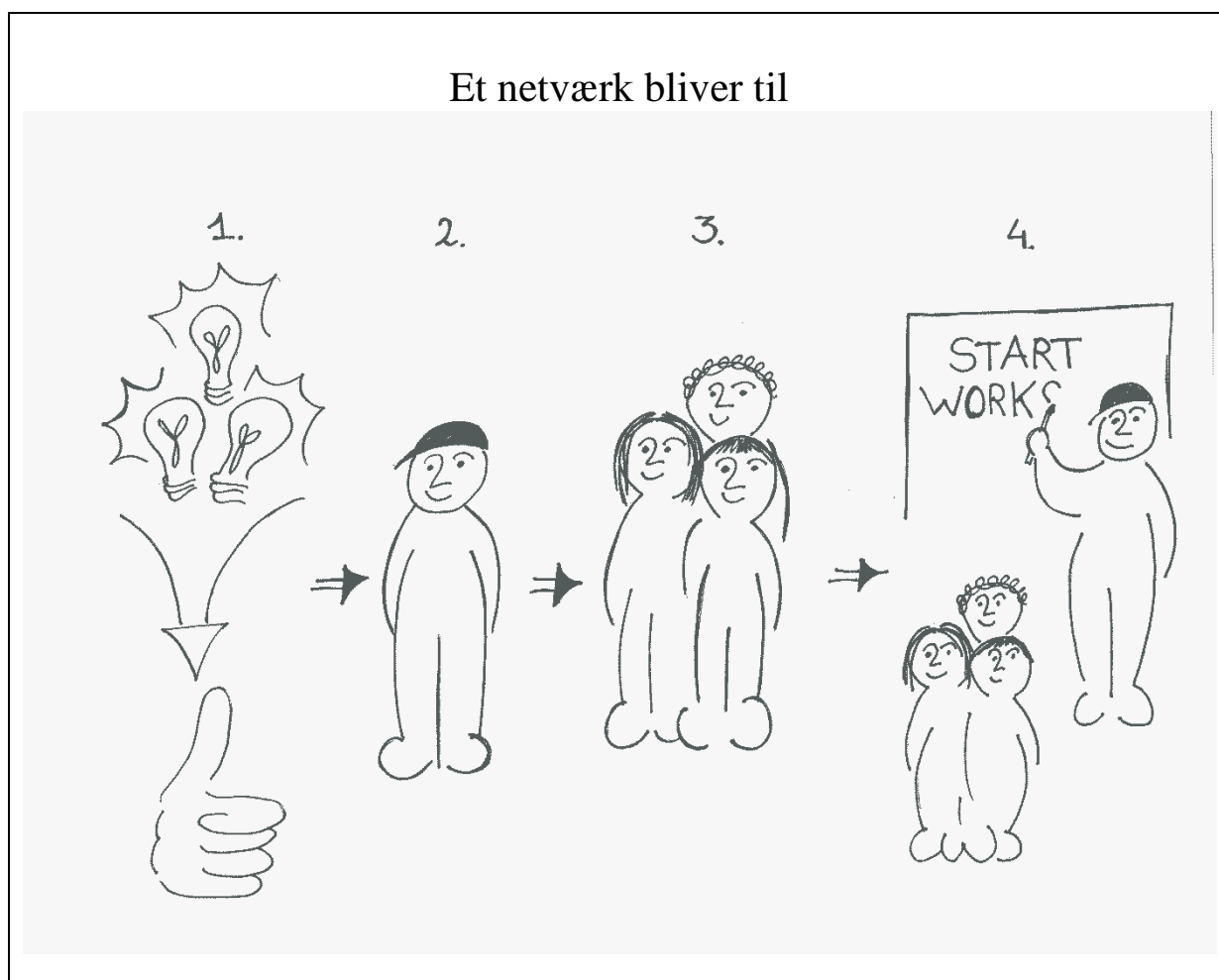
Der etableres det antal netværk, som der vurderes at være behov for og ressourcer til at gennemføre.

Igangsætning af netværk

Der er fire faser i igangsætning af et netværk:

- 1) Fra idé til beslutning om et netværk
- 2) Udvælgelse af netværksleder
- 3) Udvælgelse af netværksdeltagere
- 4) Opstartsworkshop

Undervejs i dette forløb udfyldes en netværkskontrakt, der beskriver formålet, rammerne og råderummet for netværket.



Fra idé til beslutning om et netværk

Netværk etableres på baggrund af et identificeret behov eller ønske i organisationen.

Behovet eller ønsket er det formål, som netværk igangsættes på baggrund af. De tre typer af netværk har forskellige måder at spille sammen med basisorganisationen på – det være sig den politiske- og den administrative organisation.

Nedenfor i skemaet er skitseret, hvordan en idé fødes og bliver til beslutning om et netværk indenfor hver af de tre netværkstyper.

	Innovationsnetværk	Velfærdsnetværk	Læringsnetværk
Idé til netværk	Idéer kan komme mange steder fra. Idégenereringen kunne systematiseres ved at afholde en årlig idéworkshop med relevante parter, såsom kommunalbestyrelsen, direktørforum, chefforum m.fl.. Mulighed for at give idéer på Netværkssitet Og via henvendelser til netværksdirektøren.	Idéer kan komme mange steder fra, men en systematisering kunne ske ved at netværkskonsulenterne drøfter behov/ønsker m.v. i organisationen bl.a. på ledermøder på forskellige niveauer i organisationen. Mulighed for at give ideer på Netværkssitet Og via henvendelser til netværksdirektøren.	Idéer kan komme mange steder fra, men ofte vil behovet komme fra en gruppe medarbejdere, som ønsker at indgå i et netværk. Mulighed for at give idéer på netværkssitet Og via henvendelser til netværksdirektøren
Indstilling om netværk	Enten fra 1) direktørforum eller 2) netværksdirektøren	Fra netværksdirektør	Fra idé-ophavsperson/gruppe
Beslutning om netværk	Enten 1) politisk udvalg eller 2) direktørforum	Chefforum	Netværksdirektør
Orientering om netværket	Til chefforum af netværksleder	Til chefforum af central afdelingsleder	Til chefforum af netværksdirektør
Ideoplæg: 1. fase i netværkskontrakten	Enten kontrakt mellem 1) direktørforum og politisk udvalg eller 2) netværksdirektør og direktørgruppen	Kontrakt mellem netværksdirektør og centrale afdelingschefer	Kontrakt mellem netværksdirektør og netværksleder

Når der er truffet beslutning om at sætte et netværk i gang, er næste skridt at finde en netværksleder.

Udvælgelse af netværksleder

- Der vælges en netværksleder til at facilitere hvert netværk.
- På baggrund af interessetilkendegivelser og forslag, indstiller netværksdirektøren, hvem der skal være leder af hvert enkelt netværk.
- Chefforum beslutter, hvem der skal være leder af de forskellige netværk.

Når netværkslederen er fundet, samarbejder denne med netværksdirektøren og -konsulenterne om at sætte holdet af netværksdeltagere.

Udvælgelse af netværksdeltagere

- Deltagerne til de enkelte netværk findes ved udpegning, interessetilkendegivelser og drøftelser i organisationen.
- I netværksstrukturens første levetid skal der eksperimenteres med måder at sammensætte netværkene på, således at de relevante personer kommer i spil – internt såvel som eksternt.

- Det er netværksdirektøren, netværkskonsulenterne og netværkslederen, som i fællesskab skal sikre, at de nødvendige ressourcer og perspektiver kommer med i netværkene.
- Netværksdirektøren, netværkskonsulenterne og netværkslederen har mandat til at gå ud i organisationen og opfordre ansatte til at gå med i netværk, ligesom de har mandatet til at gå udenfor organisationen og invitere personer med.
- Ud over selve netværksdeltagerne, kan hvert netværk invitere de parter ind i arbejdet undervejs, som der skønnes at være behov for, til at give sparring, inspiration, udfordringer m.m.
- Chefforum orienteres om sammensætningen af de enkelte netværk.

Netværkskontrakten: "Et netværk i Albertslund"

For hvert netværk laves der en netværkskontrakt baseret på skabelonen "Et netværk i Albertslund". Kontrakten udfyldes i tre faser.

- 1) Første fase er ved beslutning om at sætte et netværk i gang. Her beskrives formålet med at etablere et netværk og baggrunden for ønsket om/behovet for at arbejde med det formål. Denne del af kontrakten udfyldes af netværkskonsulenterne i samarbejde med netværksdirektøren og evt. relevante interessenter.
- 2) Anden fase er, når netværkslederen er udvalgt. I denne fase skal netværkets rammer, (herunder varighed) og råderum (netværkslederens ledelsesrum og råderet over netværksdeltagerne) beskrives. Netværkslederen udfylder denne del af kontrakten i samarbejde med netværksdirektøren og evt. netværkskonsulenterne.
- 3) Den tredje fase i netværkskontrakten er, når der holdes opstartworkshop for alle netværksdeltagerne. I denne del beskrives, hvordan deltagerne forstår formålet med netværket, og hvordan der skal arbejdes med det. Spilleregler for netværket skal beskrives. Denne del af kontrakten udfyldes af netværkslederen på baggrund af startworkshopen.

Der laves en skabelon for netværkskontrakten, som kan findes på Netværkssitet.

Netværkets liv – arbejdet i netværket

Opstartsworkshop

- Ved start af et netværk holdes en startworkshop, hvor deltagerne i fællesskab formulerer målet med dette netværk indenfor den ramme, som er beskrevet i netværkskontrakten, og finder ud af, hvordan de vil gribe opgaven an.
- Hvert netværk skal derudover aftale deres spilleregler for netværket. Disse ting skrives i netværkskontraktens del 3, og er at betragte som en aftale mellem netværksdeltagerne. Heri beskrives også, hvilke opgaver, netværket ser, det skal tage fat på for at opfylde formålet.
- På workshoppen aftaler netværksdeltagerne i fællesskab, hvad der skal stå i kontraktens del 3, og det fungerer efterfølgende som rettesnor for netværkets arbejde.

Arbejdsform i netværket

- Netværket beslutter selv sin mødekadence og arbejdsform.
- Det er intentionen, at møderne afvikles som faciliterede processer – det vil sige, at der er tænkt over, hvordan formen på mødet kan fremme formålet. Der lægges op til at eksperimentere med formen for at udfordre de vaner og tankegange, som deltagerne bærer med ind i netværksarbejdet, og således bane vejen for nye opdagelser, erkendelser og idéer.
- Netværket fordeler selv de opgaver, som skal løses.
- Den relationelle koordinering er et vigtigt element i arbejdsformen.

Netværkets varighed

- Alle netværk sættes i gang for en tidsbegrænset periode. Det kan være alt fra nogle få møder over 2-3 mdr. til max et år. Den tidsmæssige udstrækning fremgår af netværkskontrakten 'Et netværk i Albertslund'.
- Et netværk kan godt forlænges, også ud over en et-årig periode, og der skal i den forbindelse tages stilling til, om netværket stadig giver mening, om der opnås det, som ønskes med netværket, om det er de rette netværksdeltagere, der er med, om ressourcerne bruges på en meningsfuld måde m.m. og evt. justeres, hvis der er behov for det.

Netværkets refleksion over forandring

- Hvert netværksmøde afsluttes med en ganske kort refleksion over mødet – kom der noget værdifuldt ud af mødet? Arbejder netværket hensigtsmæssigt? Skal der ændres i formen til næste møde? og lignende spørgsmål. Se vejledning i netværkshåndbogen.
- Efter netværkets fastsatte levetid reflekteres over netværkets arbejde. Det består i en samtale i netværket om, hvordan man har arbejdet, graden af tilfredshed med arbejdet i netværket, ens egen indsats og en forholden sig til, hvor langt man er nået i forhold til de mål, som netværket satte ved dets start. Der vil være fokus på, hvad det anderledes blev, hvordan det anderledes blev skabt og hvordan og hvor det anderledes kan ses.
- Refleksionen suppleres med to-tre fortællinger om, hvilken værdi netværket har skabt og for hvem.

- Netværkets refleksioner samles og præsenteres sammen med fortællingerne for relevante interessenter herunder for eksempel kommunalbestyrelsen, chefforum, i Albertslund Posten m.v. og fortællingerne offentliggøres derudover på netværkssitet.
- Hvert år præsenteres et antal fortællinger på Store lederdag i en passende form.
- Sammen med refleksionen afleverer netværket sine anbefalinger til, hvorvidt netværket skal fortsætte og i givet fald, om det er i samme form og med de samme deltagere, eller der skal ændres i det. Dette afleveres til netværksdirektøren.
- Netværkslederen og netværksdirektøren udarbejder en indstilling til de relevante beslutningstagere og præsenterer den i det relevante forum. Det kan både være et politisk udvalg, direktørforum eller chefforum. Her træffes beslutning om, hvorvidt netværket skal fortsættes m.m. i forhold til indstillingen.
- Såfremt netværket besluttet lukket, mødes netværket til et sidste møde, hvor de erfaringer, der er gjort, samles og netværket kommer med anbefalinger til, hvordan de evt. opnåede mål kan forankres i organisationen eller realiseres efterfølgende.
- Anbefalingerne gøres tilgængelig på netværkssitet efter godkendelse, og chefforum sikrer evt. forankring og implementering.

Netværksrammer – at nå målet

Implementering

- Det er en del af netværksarbejdet at komme med anbefalinger til implementering.
- Når et netværk kommer frem til forslag til ændring af praksis, indførelse af ny praksis eller lignende, kan det håndteres på to måder.
- Hvis det umiddelbart kan lade sig gøre at ændre på praksis uden det får større økonomiske eller medarbejdermæssige konsekvenser, sker implementeringen indenfor den almindelige ledelsesstruktur.
- Hvis det derimod medfører større omlægninger, økonomiske konsekvenser, omdispenseringer, ændringer i områdebevillinger eller lignende, indstiller netværksdirektøren på baggrund af netværkets anbefalinger til rette vedkommende beslutningstagere, herunder kommunalbestyrelsen og chefforum.

Succes

- Et netværks succes vurderes blandt andet på, om det bidrager til at opnå de mål, der er sat i den overordnede strategi for kommunen, og dermed også samskabelsen af de "leverancer", der forventes fra organisationens 2 områder.
- Der kan være forskellige mål for succes både i forhold til proces og produkt, afhængigt af hvilket netværk, der vurderes.
- I netværkskontrakten beskrives de succeskriterier, som ses for netværket ved dets start. Samtidig er der en åbenhed for, at arbejdet i netværket kan udvikle sig på uforudsete måder, og at dette kan påvirke succesparametrene.
- Det væsentligste spørgsmål i forhold til at vurdere, hvorvidt et netværk har været en succes, er, om det har skabt en forandring, som giver værdi for organisationen, for borgerne eller for samfundet.
- Et succesparameter for produkter kan for eksempel for velfærdsnetværkene være, at der er udviklet en ny praksis for en konkret ydelse til borgerne, som gør, at borgerne oplever en bedre og mere hel service. For innovationsnetværk kan et succesparameter være, at der er udviklet en idé til, hvordan nye områder kan samarbejde om velfærdsydelserne eller en ny vej at gå for at mobilisere borgerne i det fælles liv. For læringsnetværk kan succesparameteret være, at deltagerne udvikler egen og fælles kompetencer indenfor det faglige felt, som er netværkets fokus.
- Når det handler om processer, kan succeskriterierne handle om at styrke deltagernes personlige netværk og at opnå læring og kompetencer ved at indgå i netværket samt om at udvikle processer til at fremme perspektivskift, relationel koordinering og innovation. Netværksledernes kompetenceudvikling er også et succeskriterium.
- Netværket vurderer i første omgang selv sin succes-grad ved sin afsluttende refleksion.
- Når netværkets "resultater" videreformidles, vurderes den skabte værdi af de relevante beslutningstagere.

Incitament

I en ny organisation hvor dialog, netværk og faglighed er nøgleord for organisationsændringen, så forventes det også, at organisationens evne til at samarbejde – den relationelle koordinering – påvirker effektivitet, produktivitet og kvalitet.

Hvilke incitament kan bruges i samarbejdet, i opnåelse af mål osv. for at sikre en stærk og højt prioriteret indsats i netværk?

Der er rigtig mange spørgsmål, som bør drøftes: er f.eks. det økonomiske belønningssystemer eller er det jobafveksling, deltagelse i beslutningsprocesser, frihed i jobbet eller noget helt andet, som bedst fremmer arbejdet?

Der arbejdes på at komme med oplæg til en sådan drøftelse.

Netværksaktører - rolle, ansvar og kompetencer

Netværkslederen

- Netværkslederen har ansvaret for at facilitere netværket.
- Møder i netværket forberedes af netværkslederen.
- Netværkslederen har ansvaret for afviklingen af møderne i netværket og faciliteter som udgangspunkt møderne.
- Netværkskonsulenterne kan give sparring på faciliteringen og medvirke til at udvikle på mødeformerne.
- Netværkslederen har ansvaret for, at faciliteringen sikrer, at alle netværksdeltagere bliver hørt og inddraget.
- Netværkslederen skal facilitere, at der bliver anlagt flere forskellige perspektiver og blikke på det felt, der arbejdes med. Det er en væsentlig kompetence for netværkslederen at evne perspektivskift.
- Netværkslederen indgår i et netværk for netværksledere, som er et læringsnetværk for netværkslederne, hvor erfaringer udveksles og der gives sparring på hinandens praksis som netværksledere.
- Netværksdirektøren og netværkskonsulenterne står til rådighed for sparring med netværkslederne.
- Netværkslederen refererer til netværksdirektøren
- Netværkslederens ledelsesrum beskrives i netværkskontrakten, herunder råderetten over netværksdeltagerne.
- Som udgangspunkt kan en netværksleder højst lede to netværk.
- Netværkslederen skal bruge den tid, der er nødvendig for at lede netværket.
- Netværkslederen deltager i den kompetenceudvikling, som udbydes for netværksledere.

Den gode netværksleder

- Ønsker at udvikle sin facilitierende rolle og fremme den relationelle dimension i processen.
- Har blik for de ekstraordinære muligheder, der kan skabe rammer for løsninger af udvalgte problematikker.
- Kan skabe et miljø for innovation, som både kan rumme kreativitet og systematik
- Kan lede gennem den gode ide, det gode argument, det fælles og anderledes mulige, kan lægge "det lokale" til side og påtage sig den fælles opgaves perspektiv
- Kan sammen med netværksdirektøren sætte det rigtige hold
- Har personligt mod og er vedholdende
- Er nysgerrig og åben
- Tør sætte sig selv på spil og træde ad nye stier

Netværksdeltageren

- Netværk er en forpligtende samarbejdsstruktur, som baserer sig på, at alle bidrager.
- Værdien i netværk skabes i relationerne mellem netværksdeltagerne.
- Som netværksdeltager forpligter man sig til at møde op til netværksmøderne og bidrage aktivt til løsning af den i fællesskab definerede opgave.
- Som netværksdeltager skal man deltage i en workshop, der introducerer til netværksarbejdsformen og tydeliggør forventningerne til deltagerne.
- Derudover skal alle netværksdeltagerne deltage i en start-workshop for det specifikke netværk, de er med i, hvor spillereglerne for dette netværk aftales, og det besluttet, hvordan opgaven skal gribes an. Disse ting nedfældes i netværkskontrakten, og er en aftale mellem netværkets deltagere.
- Der følges op på medarbejdernes deltagelse i netværk i den årlige PULS.
- Ud over de faste deltagere i netværket, kan netværket vælge at invitere andre parter ind i arbejdet i kortere perioder, når det skønnes relevant og nyttigt.

Den gode netværksdeltager

- Er nysgerrig og åben
- Tør sætte sig selv i spil og træde ad nye stier
- Evner at skifte perspektiv og se sagen fra andre sider
- Går ind i processer og deltager aktivt og positivt
- Er ærlig og tør udfordre sig selv og andre
- Bidrager med sin faglighed og sit engagement

Netværksdirektøren

- Netværksdirektøren har et særligt ansvar for at omsætte visionerne for den nye netværksstruktur og kulturprojekt i organisationsoplægget til et plangrundlag.
- Herudover har netværksdirektøren ansvar for at implementere netværksstrukturen med det perspektiv at sammenkoble netværksstruktur og områdestruktur, også kaldet søjleorganisationen i det oprindelige beslutningsdokument på en måde, så netværksstrukturen får samme styrke som områdestrukturen.
- Netværksdirektøren har ansvaret for at sikre, at der bliver etableret de netværk, som der er brug for til at løfte de udvalgte indsatser og, at netværk bidrager til at omsætte og understøtte de visioner og målsætninger, der er formuleret for den nye administrative organisation.
- Netværksdirektøren skal sikre, at de perspektiver og kompetencer, der er brug for, bliver inddraget i netværksarbejdet, såvel internt i organisationen som eksternt.
- Netværksdirektøren vil fastholde fokus i direktørforum og chefforum på de ledelses – og udviklingsperspektiver, der er intensionen i en organisation med både område - og netværksstruktur.
- Netværksdirektøren medvirker i skabelsen af det fundament, der skal få netværksstrukturen til at fungere som en integreret del af den nye organisation, men også som en ny og anderledes måde at tænke ledelse, arbejdsform, samskabelse, forpligtende samarbejde, relationel koordinering, innovation og velfærd på.

- I samarbejde med netværkskonsulenterne skal netværksdirektøren udarbejde beslutningsgrundlag for netværksstrukturen, såsom indstillinger om, hvilke netværk, der skal etableres, 1. fase i netværkskontrakterne, indstillinger om, hvorvidt netværk skal fortsættes, indstillinger om implementering m.m.
- Netværksdirektøren har fokus på at skabe en platform for udvikling af ledelse og ledertalenter gennem afprøvning af netværksledelse – gennem "laboratorier for ledelse".
- Med baggrund i de første erfaringer med netværksstrukturen vil netværksdirektøren sammen med netværkskonsulenterne udvikle et grundlag for drøftelse af incitamenter, der bidrager til ledelsesvalg og ledelsesudvikling, styring, udvikling/innovation og samskabelse i organisationen.
- Netværksdirektøren skal sammen med ledere i organisationen og netværkskonsulenterne arbejde for at finde måder at styrke incitamenterne til at bidrage til og belønninger for at indgå i netværksarbejdet, således at det bliver en prioriteret opgave.
- Netværksdirektøren er ambassadør for netværksstrukturen internt såvel som eksternt. Det betyder, at det er hendes rolle at pleje relationerne med relevante interessenter, som kan bidrage til netværksarbejdet, så de bliver interesserede i at deltage, og at skabe interesse om denne organisationsform og hvorvidt den kan være med til at skabe en ny platform for velfærdsorganisationen – en moderne kommune. I denne ambassadør funktion ligger også en opgave med at styrke kommunens omdømme, og dermed gøre kommunen attraktiv som arbejdsplads og bosted.
- Netværksdirektøren fungerer som sparringspartner for netværkslederne.
- Netværksdirektøren har ansvar for netværksbudgettet og er leder for netværkskonsulenterne.
- Netværksdirektøren skal arbejde på at gøre sig selv overflødig ved sommer 2014, ved at forankre netværksstrukturen i organisationen.

Netværkskonsulenterne

- Netværkskonsulenterne har til opgave at facilitere netværksstrukturen.
- Det er også netværkskonsulenterne rolle at være med til at udfordre de valg, der træffes undervejs i udvælgelsen af og arbejdet med netværk.
- Netværkskonsulenterne skal medvirke til at indsamle idéer til netværk baseret på de behov og ønsker, der kan identificeres i organisationen. Der kan tages forskellige initiativer til aktivt at opsøge idéer, såsom afholdelse af workshops, deltagelse i chefforum, på Store lederdag m.m.
- Netværkskonsulenterne er fødselshjælpere ved opstart af netværk. Hermed menes, at de medvirker ved udarbejdelse af netværkskontrakten, med facilitering af startworkshoppen, sparring med netværkslederen m.m.
- Når der skal evalueres på et netværk, kan en af netværkskonsulenterne inviteres til at deltage som facilitator eller opsamler for at understøtte processen i netværket og kunne stille de spørgsmål, som netværket måske ikke selv længere kan stille.
- Netværkskonsulenterne skal sikre, at chefforum og netværksdirektøren har overblikket over netværksstrukturen.
- Netværkskonsulenterne skal sikre, at effekten af netværkenes arbejde bliver synliggjort i organisationen.

- Netværkskonsulenterne har i samarbejde med netværksdirektøren ansvar for kompetenceudviklingen af netværkslederne og netværksdeltagerne.
- Netværkskonsulenterne faciliterer netværket for netværksledere.
- Netværkskonsulenterne refererer til netværksdirektøren.
- Netværkskonsulenterne er udpeget af direktørforum.
- Netværkskonsulenterne skal tage initiativ til, at netværksstrukturen evalueres og justeres løbende i perioden august 2013-august 2014. Herefter skal der ske et årligt eftersyn og evt. justering.

Områdedirektører og afdelingschefer

- Direktører og afdelingschefer har sammen med den øvrige ledelsesorganisation en vigtig opgave i arbejdet med netværksstrukturen, fordi det understøtter arbejdet i den samlede organisation.
- Direktørerne og dernæst afdelingscheferne har ansvaret for, at der skabes de nødvendige rammevilkår for arbejdet i de prioriterede netværk. Det handler både om økonomi og ressourcer, om at skaffe arbejdstid, og om at tilskynde til nye arbejdsformer, at spotte interesserede, der kan medvirke i netværk, opfordre, udpege m.v.
- Udvikling af en ny organisationsform med en netværksstruktur og en områdestruktur fordrer et samarbejde om udvikling af en innovationskultur. Det kræver en forandring i måden at lede på, som giver plads og tilskynder til innovation.
- Det betyder også, at der i de enkelte afdelinger forventes et ledelsesmæssigt fokus på at støtte og udvikle både faglige og personlige kompetencer, der kan matche arbejdspladsens fremadrettede krav.

Netværk – et laboratorium for ledelse

Netværksstrukturen tager også afsæt i ønsket om at skabe et laboratorium for ledelse.

Navnet 'laboratorium' lægger op til, at der kan eksperimenteres med det indhold, som netværk beskæftiger sig med. Det er udtryk for en villighed i organisationen til at afprøve, teste og nytænke indenfor det arbejde, som udføres i netværkene. Men der ligger også en anderkendelse af, at der nogle gange sker uventede ting i 'laboratoriet' og at der kommer noget andet ud end forventet, og at dette kan have værdi. Denne tilgang til laboratorietanken har fokus på nytænkning og læring.

Der kan også eksperimenteres med 'ledelse' i laboratoriet. I netværk er lederen ikke en beslutningstager, men en facilitator, der sikrer muligheden for samskabelse og medledelse om nogle udfordringer. På den måde kan ledere, ledertalenter og medarbejdere, som går ind i netværkslederrollen lege med og afprøve andre former for ledelse, hvor andre af deres kompetencer kommer i spil.

Ved at gå ind i netværkslederrollen kan man afprøve nogle af sine ledelsesmæssige kompetencer og finde ud af, om det er noget, som man gerne vil arbejde mere med. På den måde kan det udvide den palette af ledelsesværktøjer, som den enkelte råder over. Det være sig egentlige ledere, som får tilført nye erfaringer og perspektiver, der kan berige dagligdagen, medarbejdere, som gerne vil arbejde med ledelse på sigt og her kan få gjort sig erfaringer med dele af den opgave, og medarbejdere, som har projektledelse eller andre former for ledelse som en del af opgaven, og i netværk træner kompetencer, som styrker dem i den rolle. Netværk kan også være en platform for at skabe synlighed om sine kompetencer, og herved bidrage til en karriereudvikling.

I laboratoriet er der plads til at træne innovations - og netværkskompetencer, og afprøve forskellige måder at gå til løsning af opgaver på. Der kan eksperimenteres med forskellige former for medledelse, uddelegering og selvstyring.

På sigt skal der eksperimenteres med, hvordan netværkslederfunktionen bemannes, herunder brug af eksterne parter som netværksledere.

Der skal senere kigges på, hvordan netværksstrukturen kan bidrage til at skabe karrieremuligheder i organisationen.

Netværks økonomi

Der er afsat et budget til netværksstrukturen til brug for blandt andet kompetenceudvikling i år og årene frem. Ressourcer i form af medarbejdertimer leveres i form af netværksdeltagere og ledes deltagelse i de konkrete netværk.

Omfang aftales ved udvælgelse og prioritering af de konkrete netværk – i chefforum.

Hvad angår eksterne eksperter kan der blive tale om honorering ved oplæg, sparring og lignende.

Kompetenceudvikling

Dette afsnit kræver flere drøftelser, før det kan gøres færdigt.

For netværkslederne

- Der etableres en netværkslederuddannelse for netværkslederne.
- Som netværksleder indgår man i et læringsnetværk med de andre netværksledere.
- Netværksdirektøren og netværkskonsulenterne giver sparring til netværkslederne efter behov.

For netværksdeltagerne

- Der holdes introduktionsworkshops i netværksarbejdet for netværksdeltagerne.
- Netværksdeltagerne skal deltage i opstartworkshop for de pågældende netværk, som de er kommet med i.

For ledere i organisationen

- Der gennemføres en uddannelse for chefforum i foråret 2014 med særligt sigte på at udfolde og styrke netværksstrukturen.

Kommunikation – Netværk som kultur

Netværkssite på Albertslund Kommunes Hjemmeside

- Der oprettes et netværkssite på Albertslund Kommunes hjemmeside.
- Netværkssitet bliver en central formidlingsplatform for netværksstrukturen.
- På sitet vil Netværksstrukturens Håndbog ligge. Den indeholder Strategi og Administrationsgrundlag for netværk, skabeloner til brug for netværksarbejdet, herunder kontrakten 'Et netværk i Albertslund' samt forslag til metoder og processer, der kan bruges i netværksarbejdet.
- Sitet skal formidle fortællinger om, hvad der arbejdes med i netværksstrukturen, netværkenes refleksioner og konkrete succes'er og anbefalinger.
- Kan bruges som ekstern kommunikation for at synliggøre for borgere og andre, hvad der arbejdes med og for at vise bredden i arbejdet i kommunen.

Øvrige kommunikative tiltag

- Det er en væsentlig del af netværksarbejdet at fortælle om det. Det er en fælles opgave for organisationen at udbrede kendskabet til, hvad der foregår i netværk og hvilken værdi, det skaber.
- Formidlingen af pointer fra og resultater af arbejdet i netværk skal formidles i Pippet, Albertslund Posten, på hjemmesiden m.v.
- Samtidig med den skriftlige formidling, sker der en mundtlig formidling. Det sker gennem fortællinger på Store Lederdag, ved personalemøder, på temadage og ved andre relevante samlinger.
- Netværksdeltagere, netværksledere, netværksdirektør og netværkskonsulenterne opfordres til at fortælle om netværk i både interne og eksterne sammenhænge.