Analyse af centralisering af dele af administrationen på dagtilbud og skoler: Kortlægning af administrative opgaver og modeller for opgaveløsning

Indhold

Baggrund 2
Kommissoriet 2
Budgetforliget 2017-20 2
Projektorganisering 2
Kortlægning af opgaver og estimat af ressourceforbrug 3
Fremgangsmåde for kortlægning af opgaver og estimat af ressourceforbrug på skolerne 4
Fremgangsmåde for kortlægning af opgaver og estimat af ressourceforbrug på dagtilbud 5
Kortlægning af administrative opgaver i Sekretariatet 5
Organisering i andre kommuner og andre forvaltninger 5
Organisering af administrationen på skoleområdet i andre kommuner 5
Lignende samling af administrationen i Sundhed & Omsorg 6
Udtalelse fra Fælles-MED B&U 20. september 2016 6
Modeller for opgaveløsning 7
Model 1: Samling i Sekretariatet og netværksdannelse på skolerne 8
Model 2: Samling i Sekretariatet 10
Model 3.a: Samling på områdekontorerne og netværksdannelse på skolerne 11
Model 3.aa: Samling på områdekontorerne 13
Model 3.b: Samling og specialisering på områdekontorerne og netværksdannelse på skolerne 14
Model 3.bb Samling og specialisering på områdekontorerne 15

Baggrund

Kommissoriet

Økonomi- og Erhvervsudvalget godkendte den 8. juni 2016 kommissoriet for centralisering af dele af administrationen på dagtilbud og skoler. Med centraliseringen skal der realiseres effektiviseringer på 3,7 mio. kr.: 1,3 på dagtilbud og 2,4 mio.kr. på skoler. Jf. kommissoriet skal der ske kortlægning af de administrative opgaver og det tilhørende ressourceforbrug. Med hensyn til organiseringen af opgaveløsningen besluttede udvalget, at der skal indgå en model, hvor administrative opgaver løses på flere skoler.

Økonomi og Erhvervsudvalget vil på dagens møde blive præsenteret for:

- En oversigt over administrative opgaver, en vurdering af det tilhørende ressourceforbrug og en angivelse af, om de administrative opgaver på skoleområdet løses mest hensigtsmæssigt centralt eller decentralt
- Forskellige modeller for organisering af opgaveløsningen, hvor udvalget skal beslutte, hvilken model der arbejdes videre med

Når Økonomi- og Erhvervsudvalget har valgt modellen for, hvordan løsningen af de administrative opgaver skal organiseres, skal arbejdet med at effektuere beslutningen iværksættes. Opgaven bliver blandt andet at beskrive arbejdsgange og stillingsindhold og at gennemføre de nødvendige personalereduktioner for at opnå effektiviseringen.

Budgetforliget 2017-20

Viborg Byråd indgik budgetforlig den 2. september. Byrådet besluttede følgende:

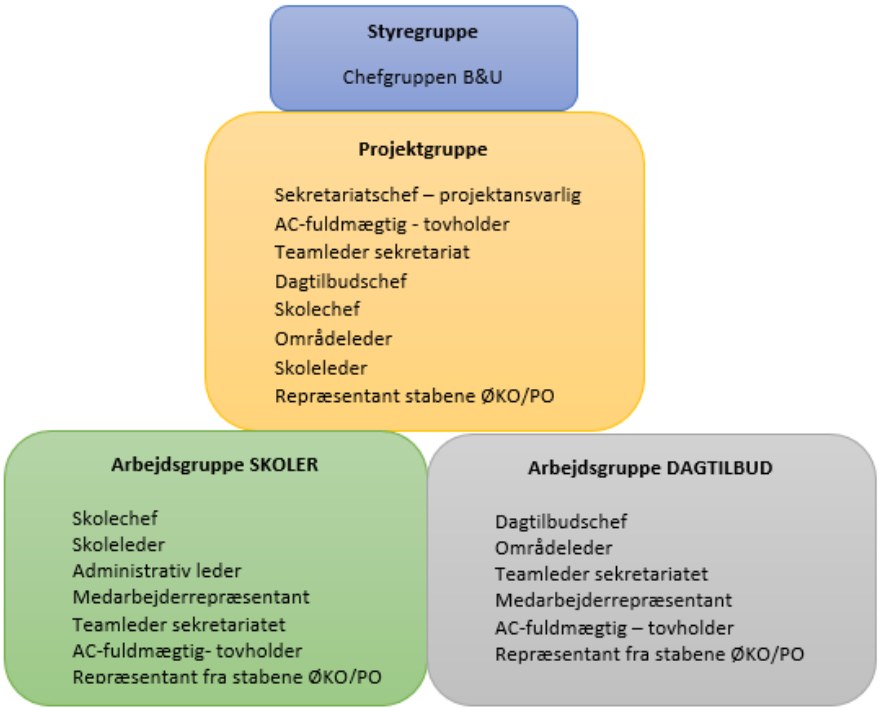
" Der igangsættes en analyse over mulighederne for yderligere effektiviseringer på administrative opgaver uden sammenlægning af skoler. Eventuelle effektiviseringer overføres til undervisningsdelen. Og forbliver på skoleområdet."

Udover den indeværende analyse ønsker Byrådet, at der udarbejdes en analyse over mulighederne for yderligere effektiviseringer på administrative opgaver. Økonomi- og Erhvervsudvalget anmodes om at drøfte, hvilke elementer denne analyse kan indeholde.

Det indstilles til Økonomi- og Erhvervsudvalget, at det drøfter, hvilke forhold analysen over mulighederne for yderligere effektiviseringer på administrative opgaver skal belyse.

Projektorganisering

Der er nedsat to arbejdsgrupper, som har kortlagt de administrative opgaver i skoler og dagtilbud og estimeret deres tidsforbrug. På baggrund heraf har projektgruppen udarbejdet modeller for, hvordan de administrative opgaver kan løses decentralt/centralt, således at den vedtagne besparelse på 3,7 mio. kr. kan realiseres. Chefgruppen i B&U fungerer som styregruppe.



Den efterfølgende analyse består af tre dele:

1. Kortlægning af administrative opgaver og estimat af ressourceforbrug
2. Inspiration fra andre kommuners organisering af administration på skoleområdet og fra Sundhed & Omsorgs samling af administrationen
3. Modeller for opgaveløsning

Kortlægning af opgaver og estimat af ressourceforbrug

Udgangspunktet for løsningen af administrative opgaver i dagtilbud og skoler er forskelligt, da dagtilbud er organiseret i fem områder, mens de 27 skoler hver især varetager deres administrative opgaver.

Dagtilbud er i dag organiseret i en semi-centraliseret model med fem områder, hvor de administrative medarbejdere ikke er placeret i børnehusene, men på en områdeskole. Dagtilbud betaler en skole i hvert af de fem områder (Egeskovskolen i Sydøst, Houlkærskolen i Øst, Møldrup Skole i Nord, Karup Skole i Sydvest og Stoholm Skole i Vest) for at løse sine administrative opgaver. De administrative opgaver på dagtilbud løses således af medarbejdere ansat på skoleområdet. I fire ud af fem områder løser medarbejderne opgaver på tværs af dagtilbud og skoler, men medarbejderne i det femte område er tilegnet enten dagtilbud eller skole. Samtidig har fire ud af fem områdeledere kontor på skolen sammen med dagplejen.

På skoleområdet er opgaveløsning i dag helt decentral. Den enkelte skole løser sine egne administrative opgaver. Enkelte skoler har ansat fælles administrativt personale, der løser opgaver for flere skoler.

I og med udgangspunktet i dagtilbud og skoler er forskelligt, er der også forskel på kortlægningen af de administrative opgaver på dagtilbud og skoler. På dagtilbud er der ikke administrative medarbejdere i de enkelte børnehuse, og de administrative opgaver på dagtilbud er altså adskilt fra det daglige pædagogiske arbejde i børnehusene. På skolerne løses de administrative opgaver i dag dels på skolens kontor af skolesekretærer og ledere etc., men også af lærere, pædagoger med flere. På skoleområdet har det altså

været nødvendigt at tage stilling til, hvilke opgaver der med fordel kan fjernes fra det daglige arbejde på skolerne.

Derudover vil der være forskel på de to områders administrative opgaver, i og med der er forskel på opgaven i dagtilbud og skoler. Eksempelvis er der på skoleområdet en stor blok af opgaver i relation til eleverne som eksempelvis indskrivning og tilrettelæggelse og afvikling af prøver, der ikke findes i dagtilbud.

Nedenfor beskrives, hvordan kortlægningen af administrative opgaver er gennemført på henholdsvis dagtilbud og skoler, og hvordan der er udregnet et estimat af tidsforbruget. Selve kortlægningen kan ses i bilag 2. Kortlægningen indeholder for det første et grupperet overblik over de samlede administrative opgaver på dagtilbud og skoler med et estimat af det tilhørende ressourceforbrug. For det andet indeholder bilaget mere detaljerede lister over de forskellige typer af administrative opgaver, hvor det også er angivet, om skoleområdets administrative opgaver bedst løses decentralt eller kan løses centralt.

Fremgangsmåde for kortlægning af opgaver og estimat af ressourceforbrug på skolerne

På skolerne varetages de administrative opgaver i dag af mange forskellige medarbejdergrupper, og derfor har der i kortlægningen af de administrative opgaver været fokus på at beskrive alle administrative opgaver uanset, hvilken medarbejdergruppe der varetager dem.

Kortlægningen af skolernes administrative opgaver er sket med afsæt i leanprojektet "Samlet administrationer på skoleområdet". Materialet fra Leanprojektet er derefter revideret i arbejdsgruppen. Opdraget i arbejdsgruppen har været, at flest muligt opgaver skal løses centralt med henblik på at opnå den vedtagne effektivisering. Samtidig er der fortsat opgaver, der enten løses mest effektivt decentralt eller rent fysisk må løses på stedet. Arbejdsgruppen har derfor taget stilling til, om de administrative opgaver løses mest effektivt central eller decentralt.

Overlund Skole, Houlkærskolen, Bøgeskovskolen, Stoholm Skole, Hammershøj Skole, Ørum Skole, Mønsted Skole og Sparkær Skole har givet et overslag over, hvor lang tid det kræver at varetage de enkelte administrative opgaver. Der er valgt skoler af forskellig størrelse, fra land og by, en samdreven institution og to skoler, som løser deres administrative opgaver i fællesskab. Den enkelte skoles ressourceforbrug er vægtet i forhold til dets antal fuldtidsmedarbejdere, og på baggrund heraf er de otte skolers gennemsnitlige ressourceforbrug beregnet. Slutteligt er der lavet et overslag over skoleområdets samlede ressourceforbrug på baggrund af det samlede antal ansatte. Opgaveliste og ressourceforbrug fremgår af bilag 2.

Til grund for sin vurdering af, om en arbejdsopgave løses mest hensigtsmæssigt centralt eller decentralt, har arbejdsgruppen bl.a. overvejet, om en opgave kan løses i ét sagsskridt "på stedet", eller om en centralisering blot betyder, at opgaven sendes videre og altså tilføres et overflødigt sagsskridt. Hvis en opgave kan løftes fra den enkelte skole, kan den lige såvel løses på én skole for flere skoler som centralt for alle skoler. Det vurderes dog, at det er vanskeligt at opnå den samme grad af effektivisering, hvis opgaven fortsat varetages af flere skoler. Arbejdsgruppen har også vurderet, om opgaven også har et pædagogisk islæt og derfor bør løses decentralt, eksempelvis skemalægning og vikardækning. På skoler, hvor der både benyttes interne og eksterne vikarer, og hvor der er en høj grad af inklusion, er det ekstra vigtigt med et indgående kendskab til elevsammensætningen i de klasser, der skal vikardækkes ved lærerfravær, for at fastholde et så højt læringsniveau som muligt. Derfor er det meget vigtigt, at denne funktion ligger på skolerne. Da skolerne i høj grad benytter omlagt undervisning for at højne fagligheden og for at holde omkostningsniveauet nede, dækkes akut og planlagt fravær med egne ansatte. Det vil medføre en merudgift til uuddannede timelønnede vikarer og en manglende faglighed såfremt en sådan opgave

centraliseres. Generelt kan man sige, at arbejdsopgaver der involverer pædagogiske overvejelser, alt vedr. elever herunder prøveafvikling, forældresamarbejde, samarbejde med eksterne instanser vedr. elever (PPR, socialrådgivere, m.m.), kommunikation ind og ud af huset skal forbliver på skolerne.

Det anslås, at der i dag bruges ca. 7,8 årsværk til at løse de opgaver, som arbejdsgruppen vurderer kan centraliseres. Derudover anslås det, at der bruges ca. 55,3 årsværk på at løse de arbejdsopgaver, som arbejdsgruppen vurderer løses mest effektivt decentralt. Besparelsen kan altså ikke realiseres udelukkende ved en centralisering, men må også effektueres decentralt.

Arbejdsgruppen for skoler fremhæver, at det er vigtigt at tænke opgaveløsningen sammen med organiseringen af dagtilbud både centralt og decentralt. I forhold til de opgaver, som fortsat skal løses på skolerne, er der behov for at øge kvaliteten yderligere igennem en harmonisering og effektivisering.

Fremgangsmåde for kortlægning af opgaver og estimat af ressourceforbrug på dagtilbud

De administrative medarbejdere på dagtilbud har hver især lavet et overblik over deres arbejdsopgaver, som derefter er samlet til en fælles liste. En administrativ medarbejder fra hvert område har deltaget i et fokusgruppeinterview for at kvalificere oversigten over opgaver yderligere.

De administrative medarbejdere i alle områder har anslået, hvor lang tid af et fuldtidsårsværk der bruges på at løse de enkelte arbejdsopgaver. Det enkelte områdes tidsforbrug er derefter vægtet i forhold til antallet af årsværk i området. Herefter er der skønnet over det samlede ressourceforbrug. Opgaveliste og det anslåede ressourceforbrug fremgår af bilag 2.

Arbejdsgruppen har derudover følgende opmærksomhedspunkter:

- Det vil være vigtigt med en revurdering og prioritering af, hvilke administrative opgaver der fordeles mest hensigtsmæssigt mellem administrative medarbejdere og områdeledere for at opnå de mest effektive og smidige løsninger.
- I det videre forløb er det vigtigt, at der bliver kigget på workflow

Kortlægning af administrative opgaver i Sekretariatet

I KLKs analyse påpeges, at administrationen af dagtilbud skal ses i sammenhæng både med skolernes administration og den administration af dagtilbud, som foregår i Børn & Unges sekretariat. Størst mulig effektivisering kan altså realiseres ved at tænke opgaveløsningen sammen på tværs af dagtilbud, skoler og sekretariat. I dag løser Sekretariatet hovedsageligt opgaver omkring pladsanvisning og support til Nemplads, Børne- og PersonaleNettet og opsætning af iPads. Den fulde opgaveliste findes i bilag 3.

Organisering i andre kommuner og andre forvaltninger

Organisering af administrationen på skoleområdet i andre kommuner

Der er taget kontakt til tre andre kommuner for at undersøge, om der kunne hentes inspiration i deres organisering af skolernes administration.

I Favrskov Kommune løses skolernes administrative opgaver på skolerne. Nogle skoler har valgt at have fælles administrativt personale til at løse deres opgaver, hvilket også er tilfældet på enkelte skoler i Viborg.

I Herning Kommune løses skolernes administrative opgaver på skolerne. Lønkontoret udfærdiger ansættelses- og fratrædelsesbreve, men de øvrige opgaver omkring ansættelser løses på skolerne.

I Esbjerg Kommune er skolerne opdelt i syv distrikter. Hvert distrikt har fire til fem sekretærer plus en administrativ leder. Alle skoler har deres egen sekretær. De adm. ledere har plads på hovedskolen, men de tager rundt imellem skolerne. Hovedparten af økonomi og personaleadministration er blevet lagt ud til skolerne den 1. februar 2016 som et led i centrale besparelser. Da opgaverne var centraliserede, var de opdelt i forhold til overenskomster, og enkelte opgaver løses fortsat centralt f.eks. barselsrefusioner. Den centrale skoleadministration laver budgetmodel, og skoleområdet har sin egen samlede HR funktion, der laver afskedigelsesbreve og forhandling.

Den korte rundspørge på skoleområdet viste altså, at det primært er opgaver om ansættelses- og fratrædelsesbreve samt barselsrefusioner, der håndteres centralt.

Lignende samling af administrationen i Sundhed & Omsorg

Projektgruppen har kontaktet ledelsen af administrationen i Sundhed & Omsorg med henblik på at belyse deres erfaringer med samling af administration.

Sundhed & Omsorg samlede sin administration i 2011 på baggrund af ønske fra medarbejderne om at styrke den faglige ledelse i forhold til deres administrative opgaver. De administrative medarbejdere var tidligere placeret på seks plejecentre ud af 17, hvorfra de betjente flere plejecentre og hjemmeplejen. Der er i dag kun administrativt personale i Sundhedshuset, hvor det er nødvendigt pga. det store antal skiftende brugere. De plejecentre, hvor de administrative medarbejdere tidligere var fysisk placeret, har oplevet et fald i serviceniveauet i forhold til praktiske opgaver såsom postfordeling, vedligeholdelse af printer og korrekturlæsning med kort frist. Til gengæld er der oplevet et generelt løft i forhold til kerneopgaverne omkring administration af økonomi og personale. Generelt har samlingen af administrationen altså betydet, at kvaliteten i opgaveløsningen er hævet, og at serviceniveauet er blevet mere homogent.

Sundhed & Omsorgs administration er organiseret i seks teams, der referer til en afdelingsleder. Teamene er organiseret efter, hvem de servicerer, eksempelvis et team til hjemmeplejen og et team til plejecentrene. Samme typer af opgaver løses i et vist omfang i forskellige teams, og fremfor en høj grad af specialisering har man valgt, at teamene skulle have relativt brede kompetencer. Erfaringen er, at det giver mere sikkerhed for, at alle opgaver løses og ikke falder imellem to stole. Samtidig er det en fordel for de decentrale ledere, at de kun har én indgang til administrationen. For at sikre vidensudveksling og koordinering på tværs af teams holdes der ugentlige møder. Ensartetheden i opgaveløsningen understøttes samtidig af en samlet fysisk placering. Derudover kører de administrative medarbejdere ud til de decentrale ledere og koordinatorer, som de servicerer; typisk er omfanget en halv dag ugentligt, men behovet kan også være mindre.

Udtalelse fra Fælles-MED B&U 20. september 2016

Fælles-MED B&U blev på mødet 20. september 2016 præsenteret for opgavelister og udkast til modeller for opgaveløsning.

"Sagen blev drøftet og der fremkom følgende synspunkter:

- *Opmærksomhed på, at der er rigtig meget personale involveret i processen.*
- *Mangler der en administrativ medarbejder på en skole vil andre medarbejdergrupper skulle løse nogle administrative opgaver, da alle administrative opgaver ikke kan flyttes fra skolerne.*
- *God ide at centralisere på Dagtilbudsområdet. Opnår stærkere fagligt fællesskab. Opbakning til KLK-rapportens anbefalinger på dagtilbudsområdet*

- *Der går kultur tabt ved at centralisere*
- *Udfordring at få plads på Rådhusets 3. etage til flere medarbejdere"*

Modeller for opgaveløsning

Projektgruppen har haft til opdrag at opstille forskellige modeller for, hvordan de administrative opgaver kan løses decentralt/centralt, således at den vedtagne besparelse på 3,7 mio. kr. kan realiseres. På mødet 12. oktober træffer Økonomi- og Erhvervsudvalget beslutning om, hvordan den administrative opgaveløsning skal organiseres på baggrund af indeværende oplæg. Inden organiseringen kan gennemføres, skal arbejdsgange og stillingsindhold beskrives, og der skal knyttes ressourcer hertil. Det forventes ikke, at reduktionen kan realiseres udelukkende ved naturlig afgang og omplacering, og der kan være op til seks måneders opsigelsesvarsel. Gennemførelsen af reduktionen vil derfor få under halvårsvirkning i 2017.

Arbejdsgrupperne og projektgruppen har afdækket og beskrevet de administrative opgaver og funktioner uanset, hvilken medarbejdergruppe der varetager dem. Projektgruppen har således haft fokus på opgavebeskrivelsen i gyldig respekt for, at personalejuridiske forhold vil gøre sig gældende, når besparelsen skal gennemføres.

Projektgruppen har endvidere haft fokus på, at der skal ske centralisering af den administration, som kan adskilles fra det daglige didaktiske og pædagogiske arbejde i dagtilbud og skoler, fordi administrationen har en klart understøttende funktion. Der må stræbes efter en organisering af den administrative opgaveløsning, som understøtter de pædagogiske og didaktiske kerneopgaver bedst muligt.

I overvejelserne om modellerne for den fremtidige organisering af administrationen på skoler og dagtilbud har projektgruppen brugt TEK-trekanten fra Lean metoden. TEK-trekanten har tre ben: **T**rivsel (for medarbejderne), **e**ffektivitet og **k**valitet. I et Lean projekt skal der således opstilles mål for forbedring af både trivsel, effektivitet og kvalitet.

Der er foretaget en vurdering af, hvordan de forskellige modeller kan gennemføres. Modellerne er herunder oplistet i forhold til, hvor effektiviseringspotentialet vurderes lettest at realisere, med det letteste først.

Nedenfor gengives modellerne først i et skematisk overblik, hvorefter de beskrives mere detaljeret enkeltvis.

Tabel 1: Oversigt over modeller for organisering af administrativ opgaveløsning

Model	Rådhus	27 skoler	5 områder	Skolenetværk
1 Samling i Sekretariatet og netværksdannelse på skolerne	XXX			X
2 Samling i Sekretariatet	XXX	X		
3.a Samling på områdekontorerne og netværksdannelse på skolerne	X		XX	X
3.aa Samling på områdekontorerne	X	X	XX	
3.b Samling og specialisering på områdekontorerne og netværksdannelse på skolerne	X		XX specialisering	X
3.bb Samling og specialisering på områdekontorerne	X	X	XX specialisering	

X: Sekretariat
X: Dagtilbud
X: Skoler

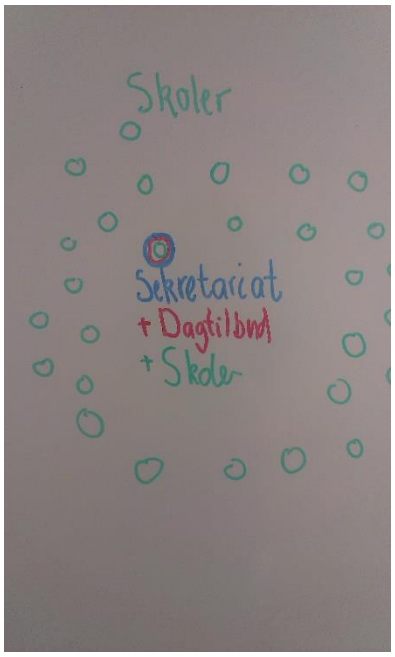
Model 1: Samling i Sekretariatet og netværksdannelse på skolerne



Personaleforhold: Reduktion på 8-9 årsværk.
Arbejdsopgaver svarende til 11-13 årsværk samles i Sekretariatet
Der vil for et antal medarbejdere blive tale om delt tjeneste på to eller flere skoler.
Beskrivelse af modellen: Opgaver flyttes fra dagtilbud og skoler og samles i Sekretariatet.
Skolerne går sammen i netværk for at løse de resterende opgaver på skoleområdet. Netværkene dannes primært på baggrund af geografi, mens overvejelser omkring blandt andet fødeskoler/overbygningsskoler og skolestørrelser også vil gøre sig gældende.

Model 1 Samling i Sekretariatet og netværksdannelse på skolerne	
Fordele	**Ulemper**
I Sekretariatet skabes der et stærkt fagligt miljø med specialisering, ekspertise og effektivisering.	I forhold til model 2 betyder model 1 ændringer af serviceniveauet på den enkelte skole i form af mindre tilgængelighed for forældre m.fl. ved stillinger med delt tjenestested.
Samling af Sekretariat, dagtilbud og skoler muliggør kvalitetssikring på tværs, vidensdeling og ensartet opgaveløsning. Det gælder eksempelvis økonomiopgaver, der løses på alle tre områder. Derudover kan der skabes tættere samarbejde imellem Sekretariat og de administrative medarbejdere på dagtilbud eksempelvis omkring pladsanvisning.	En ulempe ved delt tjeneste kan være skismaet ved at have to eller flere ledere og flere arbejdssteder med risiko for dårlig trivsel.
En placering på Rådhuset giver nærhed til f.eks. økonomiafdelingen og en tidsbesparelse i forhold til en decentral opgaveløsning.	Samling i Sekretariatet giver mere afstand til det pædagogiske personales kerneopgave "børns læring" end i model 3a, 3.aa, 3.b og 3.bb.
Der er mindre sårbarhed ved samling af flest muligt medarbejdere i Sekretariatet, da flere medarbejdere kan dække af ved fravær.	Samling i Sekretariatet giver mindre kendskab til dagtilbudsområder og skoler end i model 3a, 3.aa, 3.b og 3.bb.
Integrationen med opgaverne i Sekretariatet giver en bredere opgaveportefølje, der gør arbejdet og dermed jobbet mere fagligt attraktivt.	Samling i Sekretariatet giver ikke samme fysiske nærhed til områdelederne som i model 3a, 3.aa, 3.b og 3.bb.
Den brede opgaveportefølje tager samtidig brodden af spidsbelastninger.	Samling i Sekretariatet betyder en forringelse af "serviceniveau" i forhold til forefaldende arbejde på områdekontorerne sammenlignet med model 3a, 3.aa, 3.b og 3.bb.
Der kan skabes flere hele fuldtidsstillinger end i de øvrige modeller, i og med der samles flest muligt opgaver i Sekretariatet.	
Dannelsen af netværk imellem skoler giver en højere grad af rationalisering på skolerne end i model 2.	
Dannelsen af netværk giver en højere ensartethed i opgaveløsningen på skolerne end i model 2	
Dannelsen af netværk giver mindre sårbarhed end i model 2 på de skoler, hvor flere medarbejdere samles.	
Der kan skabes flere hele fuldtidsstillinger end i model 2, i og med der i netværkene samles opgaver fra flere skoler.	

Model 2: Samling i Sekretariatet

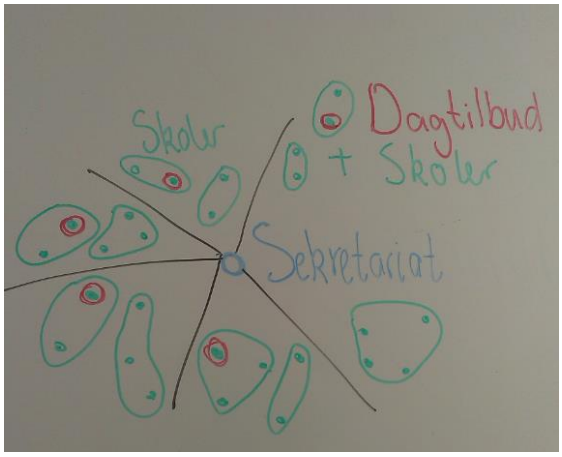


Personaleforhold: Reduktion på 8-9 årsværk.
Arbejdsopgaver svarende til 11-13 årsværk samles i Sekretariatet.
Beskrivelse af modellen: Opgaver flyttes fra dagtilbud og skoler og samles i Sekretariatet.
27 skoler løser de resterende opgaver på skoleområdet.

Model 2 Samling i Sekretariatet	
Fordele	**Ulemper**
I Sekretariatet skabes der et stærkt fagligt miljø med specialisering, ekspertise og effektivisering.	Det vurderes, at der ikke kan skabes tilstrækkeligt rationale på skoleområdet. Der vil skulle ske en reduktion af ressourcetildelingen, der skal udmøntes i forhold til de administrative funktioner.
Samling af Sekretariat, dagtilbud og skoler muliggør kvalitetssikring på tværs, vidensdeling og ensartet opgaveløsning. Det gælder eksempelvis økonomiopgaver, der løses på alle tre områder. Derudover kan der skabes tættere samarbejde imellem Sekretariat og de administrative medarbejdere på dagtilbud eksempelvis omkring pladsanvisning.	I og med hvert enkelt skole fortsat skal løse administrative opgaver giver det en mere uensartet opgaveløsning end i model 1, hvor de arbejder sammen i netværk.
En placering på Rådhuset giver nærhed til f.eks. økonomiafdelingen og en tidsbesparelse i forhold til en decentral opgaveløsning.	I model 2 skabes der færre hele fuldtidsstillinger end i model 1, da hver enkelt skole fortsat har brug for ressourcer til at løse deres administrative opgaver.
Der er mindre sårbarhed ved samling af flest muligt medarbejdere i Sekretariatet, da flere medarbejdere kan dække af ved fravær.	Samling i Sekretariatet giver mere afstand til det pædagogiske personales kerneopgave ”børns læring” end i model 3a, 3.aa, 3.b og 3.bb.

Model 2 Samling i Sekretariatet	
Fordele	**Ulemper**
Integrationen med opgaverne i Sekretariatet giver en bredere opgaveportefølje, der gør arbejdet og dermed jobbet mere fagligt attraktivt.	Samling i Sekretariatet giver mindre kendskab til dagtilbudsområder og skoler end i model 3a, 3.aa, 3.b og 3.bb.
Den brede opgaveportefølje tager samtidig brodden af spidsbelastninger.	Samling i Sekretariatet giver ikke samme fysiske nærhed til områdelederne som i model 3a, 3.aa, 3.b og 3.bb.
Der kan skabes flere hele fuldtidsstillinger end i de øvrige modeller, i og med der samles flest muligt opgaver i Sekretariatet.	Samling i Sekretariatet betyder en forringelse af "serviceniveau" på områdekontorerne i forhold til forefaldende arbejde sammenlignet med model 3a, 3.aa, 3.b og 3.bb.
Medarbejderne på den enkelte skole referer kun til én leder i modsætning til delt ansættelse i et netværk som i model 1.	
I modsætning til model 1 vil de administrative medarbejdere på skolerne kun skulle være tilgængelige for én skole. En reduktion af ressourcerne i forhold til den administrative opgaveløsning kan dog betyde mindre tilgængelighed – se under ulemper.	

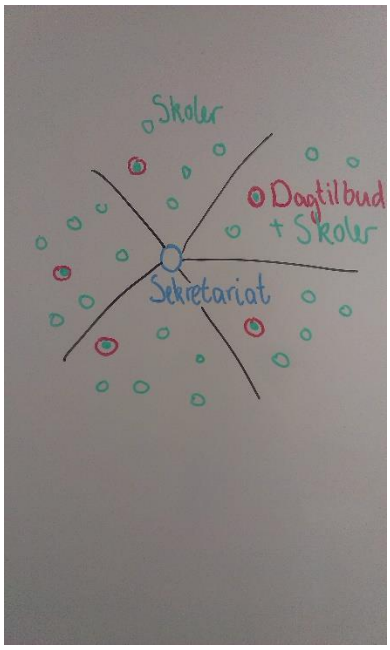
Model 3.a: Samling på områdekontorerne og netværksdannelse på skolerne



Personaleforhold: Reduktion på 8-9 årsværk.
6-8 medarbejdere fordeles på områdekontorerne. Der vil for et antal medarbejdere blive tale om delt tjeneste på to eller flere skoler.
Beskrivelse af modellen: Sekretariatet løser dets nuværende opgaver.
Dagtilbud er fortsat organiseret i fem områder. Områdekontorer skal fremover løse opgaver for både dagtilbud og skoler i området.
Skolerne går sammen i netværk for at løse de resterende opgaver på skoleområdet.

Model 3.a Samling på områdekontorerne og netværksdannelse på skolerne	
Fordele	**Ulemper**
Model 3.a betyder en højere grad af specialisering end i dag på skoleområdet, men en mindre grad af specialisering end i model 1 og 2.	I model 3.a er dagtilbud organiseret i områder som i dag. Det betyder, at dagtilbud skal løse sine opgaver i samme organisatoriske ramme som i dag, men med 40 % mindre personale.
I model 3.a er de administrative medarbejdere tættere på det pædagogiske personales kerneopgave "børns læring" på områdeskolerne end i model 1 og 2.	Det vurderes, at der ikke kan skabes tilstrækkeligt rationale på skoleområdet. Der vil skulle ske en reduktion af ressourcetildelingen, der skal udmøntes i forhold til de administrative funktioner.
Model 3.a giver et større kendskab til dagtilbudsområderne og skoler end i model 1 og 2	Model 3.a. giver en mindre grad af specialisering og dermed effektivisering ved løsning af de enkelte funktioner end i model 1 og 2, hvor flere opgaver samles.
Model 3.a medfører mere fysisk nærhed til områdelederne end model 1 og 2.	Model 3.a. betyder mere uensartethed end i model 1 og 2, hvor flere opgaver samles og kan harmoniseres.
Dannelsen af netværk imellem skoler giver en højere grad af rationalisering på skolerne end i model 3.aa	Model 3.a indebærer en smallere opgaveportefølje end i model 1 og 2. Det betyder færre synergieffekter, flere spidsbelastninger og et mindre attraktivt job.
Dannelsen af netværk giver en højere ensartethed i opgaveløsningen på skolerne end i model 3.aa.	I forhold til model 3.aa betyder model 3.a ændringer af serviceniveauet på den enkelte skole i form af mindre tilgængelighed for forældre m.fl. ved stillinger med delt tjenestested.
Dannelsen af netværk giver mindre sårbarhed end i model 3.aa på de skoler, hvor flere medarbejdere samles.	En ulempe ved delt tjeneste kan være skismaet ved at have to eller flere ledere og flere arbejdssteder med risiko for dårlig trivsel.
Der kan skabes flere hele fuldtidsstillinger end i model 3.aa, i og med der i netværkene samles opgaver fra flere skoler.	Sammenlignet med model 3.b og 3.bb betyder model 3.a en mindre grad af specialisering, der giver mindre ekspertise og en mindre effektiv opgaveløsning.
I model 3.a er der en bredere opgaveportefølje end i model 3.b og 3.bb, der gør arbejdet og dermed jobbet mere fagligt attraktivt.	
Den bredere opgaveportefølje i model 3.a betyder også, at der kan skabes synergi på tværs af opgavetyper, f.eks. kan kendskab til eksempelvis personaleforhold udnyttes ved løsning af økonomiopgaver.	

Model 3.aa: Samling på områdekontorerne



Personaleforhold: Reduktion på 8-9 årsværk.
6-8 medarbejdere fordeles på områdekontorerne.
Beskrivelse af modellen: Sekretariatet løser dets nuværende opgaver.
Dagtilbud er fortsat organiseret i fem områder. Områdekontorer skal fremover løse opgaver for både dagtilbud og skoler i området.
De enkelte skoler løser fortsat de resterende administrative opgaver på skoleområdet.

Der er de samme fordele og ulemper som i model 3.a undtaget fordele og ulemper ved netværkssamarbejdet.

Model 3.aa Samling på områdekontorerne	
Fordele	**Ulemper**
Model 3.aa betyder en højere grad af specialisering end i dag på skoleområdet, men en mindre grad af specialisering end i model 1 og 2.	I model 3.aa er dagtilbud organiseret i områder som i dag. Det betyder, at dagtilbud skal løse sine opgaver i samme organisatoriske ramme som i dag, men med 40 % mindre personale.
I model 3.aa er de administrative medarbejdere tættere på det pædagogiske personales kerneopgave "børns læring" på områdeskolerne end i model 1 og 2.	Det vurderes, at der ikke kan skabes tilstrækkeligt rationale på skoleområdet. Der vil skulle ske en reduktion af ressourcetildelingen, der skal udmøntes i forhold til de administrative funktioner.
Model 3.aa giver et større kendskab til dagtilbudsområderne og skoler end i model 1 og 2	Model 3.aa. giver en mindre grad af specialisering og dermed effektivisering ved løsning af de enkelte funktioner end i model 1 og 2, hvor flere opgaver samles.
Model 3.aa medfører mere fysisk nærhed til områdelederne end model 1 og 2.	Model 3.aa. betyder mere uensartethed end i model 1 , 2 og 3.aa, hvor flere opgaver samles og kan harmoniseres.

Medarbejderne på den enkelte skole referer kun til én leder i modsætning til delt ansættelse i et netværk som i model 3.a.	Model 3.aa indebærer en smallere opgaveportefølje end i model 1 og 2. Det betyder færre synergieffekter, flere spidsbelastninger og et mindre attraktivt job.
I modsætning til model 3.a vil de administrative medarbejdere på skolerne kun skulle være tilgængelige for én skole. En reduktion af ressourcerne i forhold til den administrative opgaveløsning kan dog betyde mindre tilgængelighed – se under ulemper.	I model 3.aa skabes der færre hele fuldtidsstillinger end i model 3.a, da hver enkelt skole fortsat har brug for ressourcer til at løse deres administrative opgaver.

Model 3.b: Samling og specialisering på områdekontorerne og netværksdannelse på skolerne

Personaleforhold: Reduktion på 8-9 årsværk.
6-8 medarbejdere fordeles på områdekontorerne.
Der vil for et antal medarbejdere blive tale om delt tjeneste på to eller flere skoler.
Beskrivelse af modellen: Sekretariatet løser dets nuværende opgaver.
Dagtilbud er fortsat organiseret i fem områder. Områdekontorerne specialiseres og løser hver især opgaver for dagtilbud og skoler for alle fem områder, således at alle fem områders opgaver omkring eksempelvis kontering løses på ét områdekontor.
Skolerne går sammen i netværk for at løse de resterende opgaver på skoleområdet.

Model 3.b Samling og specialisering på områdekontorerne og netværksdannelse på skolerne	
Fordele	**Ulemper**
Specialisering på områdekontorerne giver højere grad af ekspertise og effektiv opgaveløsning end i model 3.a og 3.aa.	I model 3.b er dagtilbud organiseret i områder som i dag. Det betyder, at dagtilbud skal løse sine opgaver i samme organisatoriske ramme som i dag, men med 40 % mindre personale.
I model 3.b er de administrative medarbejdere tættere på det pædagogiske personales kerneopgave "børns læring" på områdeskolerne end i model 1 og 2.	Det vurderes, at der ikke kan skabes tilstrækkeligt rationale på skoleområdet. Der vil skulle ske en reduktion af ressourcetildelingen, der skal udmøntes i forhold til de administrative funktioner.
Model 3.b giver et større kendskab til dagtilbudsområderne og skoler end i model 1 og 2	Model 3.b. giver en mindre grad af specialisering og dermed effektivisering ved løsning af de enkelte funktioner end i model 1 og 2, hvor flere opgaver samles.
Model 3.b medfører mere fysisk nærhed til områdelederne end model 1 og 2.	Model 3.b. betyder mere uensartethed end i model 1 og 2, hvor flere opgaver samles og kan harmoniseres.
I model 3.b er de administrative medarbejdere tættere på det pædagogiske personales kerneopgave "børns læring" på områdeskolerne end i model 1 og 2.	Model 3.b indebærer en smallere opgaveportefølje end i model 1, 2, 3.a og 3.aa. Det betyder færre synergieffekter, flere spidsbelastninger og et mindre attraktivt job.
Dannelsen af netværk imellem skoler giver en højere grad af rationalisering på skolerne end i model 3.bb	I forhold til model 3.bb betyder model 3.b ændringer af serviceniveauet på den enkelte skole i form af mindre tilgængelighed for forældre m.fl. ved stillinger med delt tjenestested.

Model 3.b Samling og specialisering på områdekontorerne og netværksdannelse på skolerne	
Fordele	**Ulemper**
Dannelsen af netværk giver en højere ensartethed i opgaveløsningen på skolerne end i model 3.bb.	En ulempe ved delt tjeneste kan være skismaet ved at have to eller flere ledere og flere arbejdssteder med risiko for dårlig trivsel.
Dannelsen af netværk giver mindre sårbarhed end i model 3.bb på de skoler, hvor flere medarbejdere samles.	
Der kan skabes flere hele fuldtidsstillinger end i model 3.bb, i og med der i netværkene samles opgaver fra flere skoler.	

Model 3.bb Samling og specialisering på områdekontorerne

Personaleforhold: Reduktion på 8-9 årsværk. 6-8 medarbejdere fordeles på områdekontorerne.
Beskrivelse af modellen: Sekretariatet løser dets nuværende opgaver.
Dagtilbud er fortsat organiseret i fem områder. Områdekontorerne specialiseres og løser hver især opgaver for dagtilbud og skoler for alle fem områder, således at alle fem områders opgaver omkring eksempelvis kontering løses på ét områdekontor.
De enkelte skoler løser fortsat deres resterende administrative opgaver.

Der er de samme fordele og ulemper som i 3.b undtaget fordele og ulemper ved netværkssamarbejdet.

Model 3.bb Samling og specialisering på områdekontorerne	
Fordele	**Ulemper**
Specialisering på områdekontorerne giver højere grad af ekspertise og effektiv opgaveløsning end i model 3.a og 3.aa.	I model 3.bb er dagtilbud organiseret i områder som i dag. Det betyder, at dagtilbud skal løse sine opgaver i samme organisatoriske ramme som i dag, men med 40 % mindre personale.
I model 3.bb er de administrative medarbejdere tættere på det pædagogiske personales kerneopgave "børns læring" på områdeskolerne end i model 1 og 2.	Det vurderes, at der ikke kan skabes tilstrækkeligt rationale på skoleområdet. Der vil skulle ske en reduktion af ressourcetildelingen, der skal udmøntes i forhold til de administrative funktioner.
Model 3.bb giver et større kendskab til dagtilbudsområderne og skoler end i model 1 og 2	Model 3.bb. giver en mindre grad af specialisering og dermed effektivisering ved løsning af de enkelte funktioner end i model 1 og 2, hvor flere opgaver samles.
Model 3.bb medfører mere fysisk nærhed til områdelederne end model 1 og 2.	Model 3.b. betyder mere uensartethed end i model 1 og 2, hvor flere opgaver samles og kan harmoniseres.
Medarbejderne på den enkelte skole referer kun til én leder i modsætning til delt ansættelse i et netværk som i model 3.b.	Model 3.bb indebærer en smallere opgaveportefølje end i model 1, 2, 3.a og 3.aa. Det betyder færre synergieffekter, flere spidsbelastninger og et mindre attraktivt job.
I modsætning til model 3.b vil de administrative medarbejdere på skolerne kun skulle være tilgængelige for én skole. En reduktion af ressourcerne i forhold til den administrative	I model 3.bb skabes der færre hele fuldtidsstillinger end i model 3.b, da hver enkelt skole fortsat har brug for ressourcer til at løse deres administrative opgaver.

Model 3.bb Samling og specialisering på områdekontorerne	
Fordele	**Ulemper**
opgaveløsning kan dog betyde mindre tilgængelighed – se under ulemper.	