Forslag til
Ny organisering af Administrative Fællesskaber, Børn og Unge

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

Indholdsfortegnelse

- Baggrund
- Administrative besparelser
- Succeskriterier og fagligt fokus
- Analyseprocessen
- Opmærksomheder fra arbejdsgrupperne
- Forslag til ny organisering af Administrative Fællesskaber
  - Ny organisering i tre faser
  - Organisationsmodellens fase 1
  - Organisationsmodellens fase 2 (senest ved udgangen af 2026)
    - Muligheder og opmærksomheder ved organisationsmodellens fase 1 og 2
  - Organisationsmodellens fase 3
- Implementering og projektspor

- **Appendiks:**
  - Administrativt område Dagtilbud og UiAA
  - Administrativt område NORD-ØST
  - Administrativt område MIDT
  - Administrativt område SYD-VEST

Baggrund

I august 2019 gennemførte Børn og Unge en større organisationsændring, hvor der blandt andet blev etableret 26 administrative fællesskaber.

Hvor der tidligere var ansat en administrativ leder på hver skole i Aarhus Kommune med reference til skolelederen (i alt 46), medførte organisationsændringen, at antallet af administrationsleder blev reduceret til 26, som fik lederansvaret for hvert sit administrative fællesskaber (AF) med reference til en kontorchef i Fællesfunktionerne.

23 AF'er understøtter (som udgangspunkt) to skoler og 1-2 dagtilbud.
1 AF dækker UngiAarhus, mens 2 AF'er dækker hver af de to specialskoler.

Formålene med at etablere Administrative Fællesskaber i 2019 – ud over at gennemføre de administrative besparelser i Budget 2019-2022 – var følgende:

- At dagtilbuds-, skole- og FU-ledere kan fokusere på kerneopgaven
- At opnå en endnu mere effektiv varetagelse af administrative opgaver
- At øge sammenhængskraften i Børn og Unge
- At sikre en mere ensartet implementering af tiltag

Efter et år blev der gennemført en evaluering af organisationsændringen. Resultatet viste, at der fortsat var udfordringer med at få den nye organisering af Børn og Unge til at falde på plads – ikke kun i de administrative fællesskaber, men generelt.

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

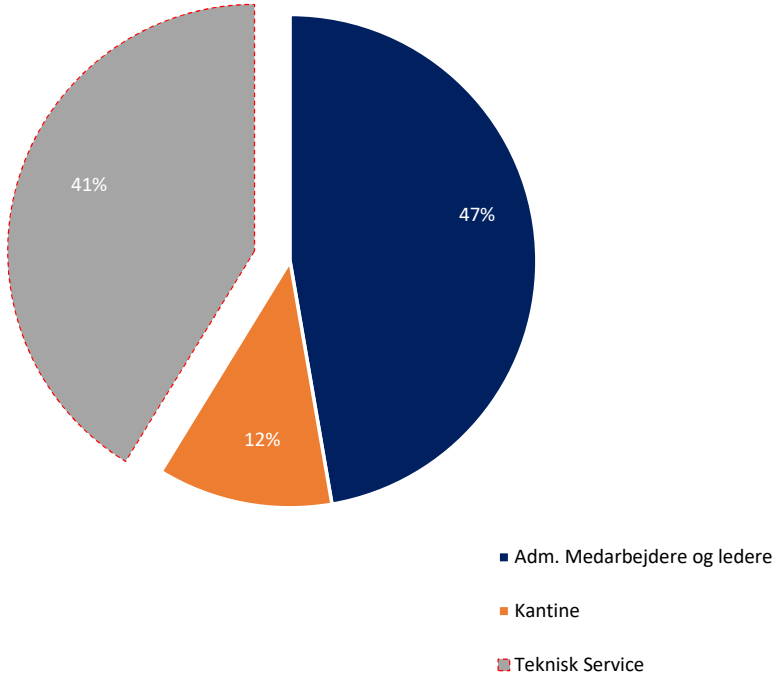
På baggrund af en samlet evaluering og analyse af organisationsændringerne i 2019, har byrådet vedtaget en række justeringer af Børn og Unges organisering fra medio 2023. Det betyder blandt andet, at der er sket ændringer i ledelsesstrukturen af Ung i Aarhus, en reduktion i antallet af forvaltninger, ændrede ansvarsområder for Børn og Unge-cheferne og er etableret nye forpligtende klyngesamarbejder for de decentrale enheder.

Parallelt med organisationsanalysen er der kørt en analyse på ejendomsområdet på tværs af Aarhus Kommune. Her er der truffet beslutning om, at ejendomsdriften i Aarhus Kommune skal samles i det nye Aarhus Ejendomme, som placeres i Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø (MTM) pr. 1. januar 2024. For Børn og Unge betyder det blandt andet, at Teknisk Service flyttes ud af porteføljen i de Administrative Fællesskaber.

Alle ansatte i Teknisk Service flyttes således til MTM. Samtidig afgives budget svarende til 7,4 administrative årsværk i overhead:

- Personaleadministrative opgaver (1,3 ÅV)
- Fakturabehandling (3,8 ÅV)
- Overhead til ledelse (2,3 ÅV)

Samlet betyder det, at Administrative Fællesskaber reduceres med ca. 41% af de ansatte.



Administrative besparelser

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

I udmøntningen af de administrative besparelser for perioden 2024-2030 skal en del af Børn og Unges andel findes i Administrative Fællesskaber.

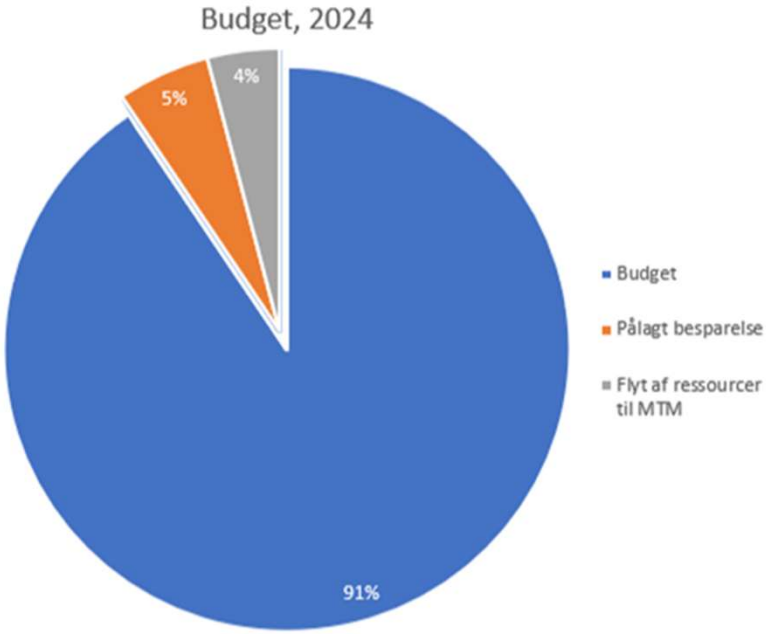
For 2024 er sparekravet på ca. 5,2% af budgettet for Administrative Fællesskaber, svarende til 4,8 mio. kr.

Dertil kommer ressourcerne til det administrative overhead, som skal flyttes til Teknik og Miljø, og som samlet svarer til ca. 3,5 mio. kr.
I 2024 skal Administrative Fællesskaber dermed levere en samlet besparelse på ca. 8,3 mio. kr., hvilket svarer til en budgetreduktion på ca. 9%.

For at effektuere de vedtagne besparelser og samtidig sikre, at kvaliteten i de administrative services ikke falder, skal der etableres en ny organisationsstruktur i Administrative Fællesskaber.

Den nye struktur skal give mulighed for at udvikle kvaliteten i opgaveløsningen gennem øget harmonisering, standardisering og effektivisering af arbejdsgangene samtidig med, at samarbejdet på tværs af Børn og Unge styrkes. Hensigten er at robustgøre organisationen til at imødekomme de administrative besparelser og kravene om øget optimering og effektivisering frem imod 2030 med så lille negativ effekt på kvaliteten i opgaveløsningen som muligt.

Det er samtidig vigtigt at sikre, at besparelserne ikke flytter administrative opgaver ud til de decentrale enheder.



Succeskriterier og fagligt fokus

Den fremtidige organisering skal fortsat imødekomme Administrative Fællesskabers formål og designes blandt andet ud fra følgende kriterier:

- Administrative og rådgivningsmæssige opgaver skal varetages af medarbejdere med relevante kompetencer og sektorkendskab.
- Administrationen skal være robust ift. sygdom og medarbejderomsætning.
- Administrationen skal proaktivt identificere driftsmæssige og strategiske udfordringer på skoler, dagtilbud og klubber og tidligt involvere ledelsesstrengen.
- Løsninger må ikke medføre behov for etablering af lokale, ”løsrevne” løsninger på skoler, dagtilbud og klubber.

Det gør vi bl.a. ved at:

- Skabe rammerne for at styrke og professionalisere de administrative kompetencer.
- Udbygge faglige synergier og styrke specialistområderne i den administrative understøttelse.
- Tydeliggøre ansvarsfordelingen mellem den administrative søjle og den faglige søjle
- Have fokus på de decentrale enheders behov og fungere som bro til Børn og Unges øvrige kontorer

Strukturen på den interne organisering i Administrative Fællesskaber skal gøre kontoret tilpasningsdygtigt ved eventuelle ændringer i faglige samarbejder i og imellem klynger, områder, sektorer og kontorer i forvaltningerne.

Eventuelle justeringer i administrative ressourcer skal således ikke afstedkomme nye organisationsændringer for Administrative Fællesskaber, men skal kunne håndteres ved interne justeringer og tilpasninger. Ligeledes skal den nye organisering kunne rumme fremtidige tilpasninger i ressourceforbrug og opgaveprioritering i takt med løbende effektiviseringer på opgaveniveau. Målet er at sikre en fortsat kvalitativ og robust opgaveløsning for de decentrale enheder, og øget ensartethed i de services, der tilbydes på tværs af kommunen, så decentrale ledere oplever samme høje kvalitet uanset, om de befinder sig i sydligste- eller nordligste del af kommunen.

Administrative Fællesskaber skal samtidig fungere som den administrative indgang til forvaltningerne og gøre det nemmere at være leder på en skole, i et dagtilbud eller i en klub. Den nye organisering skal derfor understøtte samarbejde og koordinering på tværs af de decentrale enheder.

Analyseprocessen

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

På chefmøde i Børn og Unge den 13. april 2023 blev det besluttet at udarbejde et kommissorium for beskrivelse af opgaveområde, samarbejdsflader og arbejdsgange i Fællesfunktionerne. Som del af dette arbejde blev et kommissorium for tilpasning af Administrative Fællesskaber formuleret.
I den forbindelse blev der nedsat to arbejdsgrupper, som skulle arbejde parallelt med nye modeller for organisering af Administrative Fællesskaber.
Begrundelsen for at nedsætte to arbejdsgrupper var at give plads til at involvere flest mulige i udarbejdelsen af forslag til nye modeller.

- Arbejdsgruppe 1 har set på organisering af AF ud fra et driftsledelsesperspektiv, med særligt fokus på ledelsesspænd og kompleksitet, effektiv varetagelse- og ledelse af administrative opgaver samt muligheder for at udbygge faglige synergier og styrke specialistområderne.

- Arbejdsgruppe 2 har set på organisering af AF fra et driftsperspektiv, med særligt fokus på robusthed og kritisk masse i forhold til opgaver, samling af ensartede opgaver samt tydelig ansvarsfordeling imellem den administrative søjle og den faglige søjle.

De modeller, der er udarbejdet i arbejdsgruppe 1, har været kommenteret i arbejdsgruppe 2 og visa versa.

Arbejdsgruppe 1 består af 7 medlemmer:
- Kontorchefen (formand for arbejdsgruppen)
- 5 administrationsledere (1 pr. distrikt)
- Kontorchef fra HR og Organisation

Arbejdsgruppe 2 består af 10 medlemmer:
- Kontorchefen (formand)
- 1 repræsentant fra Aarhus Skolelederforeningen
- 1 repræsentant for Dagtilbudslederforeningen i Aarhus
- 1 repræsentant for Lederforeningen UngiAarhus (afgav i stedet skriftlige kommentarer til organiseringen)
- 2 Tillidsrepræsentanter for administrationslederne (HK og AC)
- 4 Tillidsrepræsentanter for medarbejderne (HK)

Arbejdsgruppemøderne er afholdt ugentligt og forskudt, så hver arbejdsgruppe har haft møde i 14 dages intervaller. I perioden medio juni – medio november (juli ekskl.) er der således afholdt 16 arbejdsgruppemøder, hvoraf to møder er afholdt i fællesskab. Dertil har kontorchef, forvaltningschef og BU-chefer haft dialogmøder med dagtilbudsledere, skoleledere og UiAA-ledere samt møder med lederforeninger (Århus Skolelederforening, Dagtilbudslederforeningen Aarhus, samt Lederforeningen for UngiAarhus).

Den videre proces for implementering og analyse af arbejdsgange og snitflader er beskrevet i afsnittet om implementeringsprocessen.

Opmærksomhedspunkter fra arbejdsgrupperne (1/2)

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

Opmærksomhedspunkterne fra arbejdsgrupperne er kort sammenfattet nedenfor:

- Administrative Fællesskaber (AF) befinder sig helt ude ved brugerne – og for at kunne lykkes med at understøtte kernefunktionerne her, er der en del opgaver, som kræver lokal tilstedeværelse. Derfor skal vi have en drøftelse og afklaring af, hvilke opgaver der SKAL løses ved lokal tilstedeværelse, og hvilke der KAN løses fra distancen. En front-office-funktion vil være væsentlig at bevare på skolerne.

- Det er samtidig vigtigt, at der med organiseringen sikres en god kobling til BU-cheferne og deres ansvarsområder, til de nye klynger og ikke mindst til ansvarsfordelingen og opgaveløsningen i andre kontorer i Fællesfunktionerne. Den nye organisering skal dermed understøtte en øget sammenhængskraft i Børn og Unge

- Implementeringen af den seneste organisationsforandring i 2019 har været besværliggjort af ydre omstændigheder. Vi oplever flere steder, at udviklingen og styrkelsen af de administrative services går i en positiv retning. Der er en opmærksomhed på, at en ny organisering kan besværliggøre denne positive udvikling (særligt på den korte bane).

- Man kan med fordel øge samarbejdet på tværs af AF'erne i forhold til de større opgaveområder (økonomi, løn og personaleadministration) og harmonisere den service, der tilbydes på tværs af kommunen. Der er positive erfaringer med, at bl.a. lønadministration er blevet håndteret i ét AF på vegne af et andet AF. Her er det vigtigt at pointere, at nogle opgavetyper givetvis kan forankres i bydækkende fagteams, mens andre opgave fortsat skal håndteres lokalt og brugernært.

- Opmærksomhed på at sikre en mere målrettet og mere ensartet understøttelse af skoler, dagtilbud og UiAA på tværs af AF. Desuden fokus på at sikre én indgang til AF for de lokale ledere, som dermed ikke skal i dialog med flere parter for at få en opgave håndteret.

- Det skal undersøges, om AF med fordel kan understøtte de decentrale enheder med services, som i dag ikke bliver tilbudt – og på den måde frigive ledelseskraft/tid hos pædagogiske ledere, skole-, dagtilbuds- og UiAA-lederne.

Opmærksomhedspunkter fra arbejdsgrupperne (2/2)

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

- Når Teknisk Service overgår til MTM, vil AF fortsat have ansvaret for de administrative funktioner samt for personaleledelsen af kantinepersonalet. Vi skal have afklaret, hvorvidt lederansvaret for kantinepersonalet fortsat skal være en del af AF, eller om det bør tænkes ind i en anden struktur i Børn og Unge.

- Der opleves behov for en tydelig forventningsafstemning om, hvilke personaleadministrative opgaver der følger af jobbet som leder lokalt. Er det de samme forventninger, der er til pædagogiske ledere for skolerne som for dagtilbuddene? En tydelig forventningsafstemning har betydning for, hvordan AF bedst understøtter områderne fremover. Det er ikke sikkert, at lederne skal have den samme support – men service og kvalitet skal være ens.

- Ved en eventuel reorganisering tilstræbes en trinvis indfasning på opgaveniveau og kompetencetilpasning i enhederne. Det er vigtigt for ledere og medarbejdere, at processen ikke bliver for langstrakt, og at der ikke bliver for lange perioder med usikkerhed om opgaver og referenceforhold. Den organisatoriske ramme (organisationsstrukturen) bør derfor implementeres tidligt, mens planer for kompetenceudvikling mv. kan have en længere tidshorisont.

- Opmærksomhed på fortsat at sikre tilstrækkelig ledelse i forhold til de administrative medarbejdere, herunder styrke mulighederne for videndeling og samarbejde om videreudvikling af ensartede og fælles arbejdsgange.

- Fokus på at opnå øget robusthed og kritisk masse i forhold til opgaveløsningen af hensyn til stabil opgaveløsning – også i forbindelse med fx vakancer og personaleomsætning. Ligeledes robusthed i forhold til indfasningen af de kommende administrative besparelser.

Forslag til ny organisering af Administrative Fællesskaber

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

Centrale vs. decentrale modeller

I analyseprocessen har arbejdsgrupperne haft en lang række modeller til drøftelse. Grupperne har tidligt i arbejdet sporet sig ind på tre overordnede rammer for en fremtidig organisering – hhv. decentrale-, delvis centrale- og centrale modeller:

Decentrale modeller,
hvor fokus har været på:

- ✓ Tilstedeværelse og tilgængelighed
- ✓ Lokalt kendskab
- ✓ Opgavevaretagelse og -løsninger imødekommer lokale behov
- ✓ Diversitet i opgaver

- ÷ Sektorkendskab (på tværs af lokale enheder).
- ÷ Opnå endnu mere effektiv varetagelse af administrative opgaver.
- ÷ Sikre en mere ensartet implementering af tiltag på tværs af AF
- ÷ Nærværende, faglig ledelse og personale ledelse
- ÷ Udvikle faglige synergier
- ÷ Opgaver varetages af medarbejdere med relevante kompetencer
- ÷ Sammenhængskraft i Børn og Unge

Delvis centrale modeller,
hvor fokus har været på:

- ✓ Tilstedeværelse og tilgængelighed
- ✓ Lokalt kendskab
- ✓ Sektorkendskab (på tværs af lokale enheder)
- ✓ Opgavevaretagelse og –løsninger imødekommer lokale behov
- ✓ Robusthed i opgavevaretagelsen
- ✓ Faglige fællesskaber omkring centrale løsninger
- ✓ Specialisering på udvalgte områder
- ✓ Opgaver varetages af medarbejdere med relevante kompetencer
- ✓ Opnå endnu mere effektiv varetagelse af administrative opgaver
- ✓ Sikre en mere ensartet implementering af tiltag
- ✓ Nærværende, faglig ledelse og personale ledelse
- ✓ Udvikle faglige synergier
- ✓ Sammenhængskraft i Børn og Unge

- ÷ Central placering øger omkostninger til husleje og bygningsdrift mv.

Centrale modeller,
hvor fokus har været på:

- ✓ Tilgængelighed
- ✓ Sektorkendskab (på tværs af lokale enheder)
- ✓ Robusthed i opgavevaretagelsen
- ✓ Faglige fællesskaber omkring centrale løsninger
- ✓ Specialisering (styrket fokusering)
- ✓ Opgaver varetages af medarbejdere med relevante kompetencer
- ✓ Opnå endnu mere effektiv varetagelse af administrative opgaver
- ✓ Sikre en mere ensartet implementering af tiltag
- ✓ Nærværende, faglig ledelse og personale ledelse
- ✓ Udvikle faglige synergier
- ✓ Sammenhængskraft i Børn og Unge

- ÷ Central placering øger omkostninger til husleje og bygningsdrift mv.
- ÷ Opgaveløsninger imødekommer lokale behov
- ÷ Specialisering (øget behov for koordinering)
- ÷ Opgaver som kræver lokal tilstedeværelse
- ÷ Langt fra central administration til decentrale enheder

Forslag til ny organisering af Administrative Fællesskaber

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

Afgrænsning forbundet med de fysiske rammer

25 af de 26 administrative fællesskaber er i dag fysisk placeret på skolerne, mens det administrative fællesskab for UngiAarhus (UiAA Fællesadministration) er placeret som en central og bydækkende administration på Grøndalsvej 2.

Samlet tæller Administrative Fællesskaber ca. 200 administrative medarbejdere.

I praksis vil en øget centralisering medføre behov for et større antal kvadratmeter til etablering af kontorer. En væsentlig risiko ved en central model er øgede udgifter til husleje samt flytte- og etableringsomkostninger. Samtidig er det usikkert, hvilken anden anvendelse der kan findes til de lokaler, som de administrative medarbejdere ville fraflytte på skolerne.

Ved en central model skal det derfor afklares, hvordan en evt. fraflytning fra lokaler på skolerne kan foretages *uden* samtidig at medføre en øget brug af administrative kvadratmeter.

Derudover opleves et stort behov for lokal tilstedeværelse på skolerne, som besværliggør indføring af en centraliseringsmodel.

Ny organisering i tre faser

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

Model med udvikling i tre faser

Med afsæt i fordelene og ulemperne ved centralisering vs. decentralisering samt afgrænsningen forbundet med de fysiske rammer, præsenteres i det følgende en model for ny organisering af Administrative Fællesskaber, som omfatter en udvikling over tre faser:

- Fase 1: Sektoropdeling af Administrative Fællesskaber
- Fase 2: Ændringer i forhold til specialområdet
- Fase 3: Det strategiske mål for udviklingen af Administrative Fællesskaber

Fase 1: Sektoropdeling

Den foreslåede organisationsmodel tilgodeser en sektoropdeling med forslag om etablering af to Administrative Fællesskaber:

- Administrative Fællesskaber for Skoler
- Administrative Fællesskaber for Dagtilbud og UiAA

I forbindelse med Administrative Fællesskaber for Skoler oprettes tre administrative områder, som læner sig op ad BU-chefernes ansvarsområder, mens der for Administrative Fællesskaber for Dagtilbud og UiAA etableres et fælles og bydækkende administrativt område i tilknytning til den nuværende UiAA Fællesadministration.

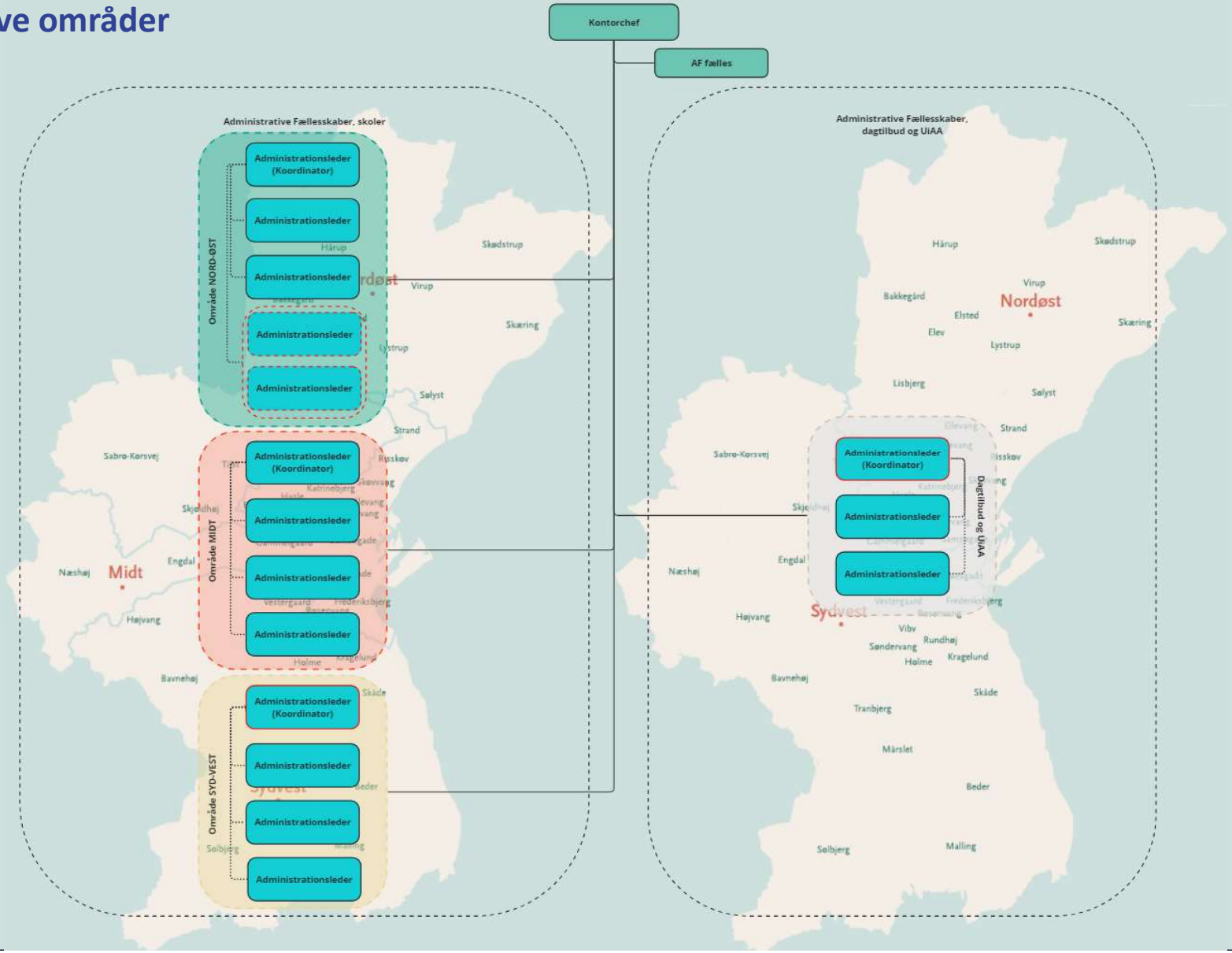
Samlet består Administrative Fællesskaber hermed af 4 administrative områder.

Fase 2: Specialskoler og specialtilbud

På specialområdet placeres specialdagtilbuddet Skovbrynet og specialtilbuddet klubben Holme Søndergård sammen med administrationen for Specialskolen Stensager.

Administrationerne for Stensager og Langager indgår i et forpligtende samarbejde med henblik på, at de lægges sammen senest ved udgangen af 2026. Således vil der senest i 2027 være én administrationsleder, som varetager ledelsen af den samlede administrationen for specialskoler og specialtilbud.

Organisationsmodellens fase 1:
4 administrative områder



Organisationsmodellens fase 1

Fase 1: Sektoropdeling i to administrative Fællesskaber

Der etableres to Administrative Fællesskaber:

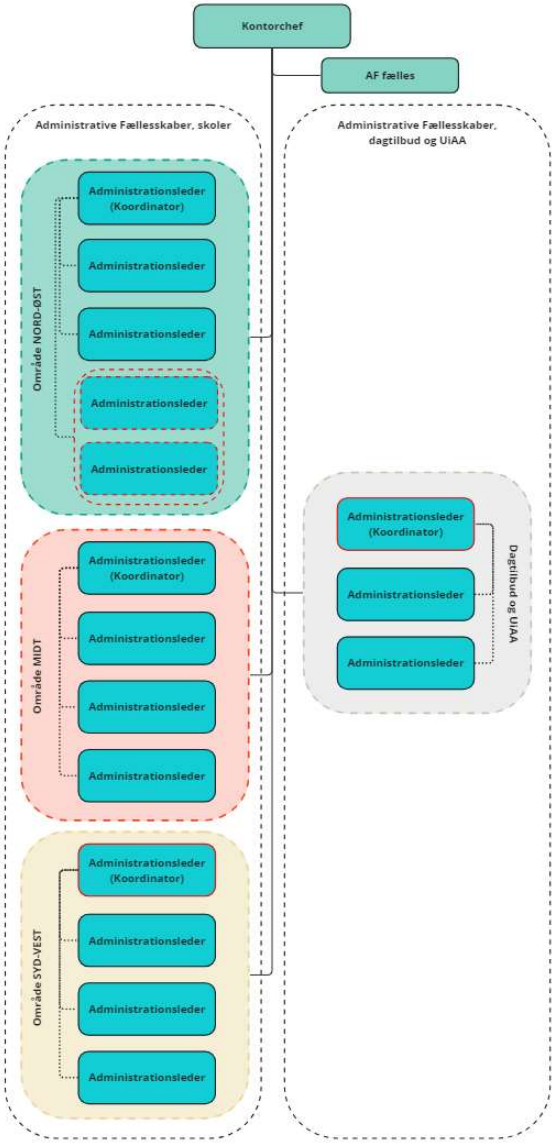
- Administrative Fællesskaber for Skoler
- Administrative Fællesskaber for Dagtilbud og UiAA

I forbindelse med Administrative Fællesskaber for Skoler etableres tre administrative områder, som læner sig op ad BU-chefernes ansvarsområder, mens der i Administrative Fællesskaber for Dagtilbud og UiAA etableres et fælles, bydækkende administrativt område.

Alle administrationsledere i Administrative Fællesskaber refererer til kontorchefen for Administrative Fællesskaber. De er driftsledere og har hver det direkte personaleansvar for 10-20 administrative medarbejderne.

Under Administrative Fællesskaber for Skoler får hver administrationsleder ansvaret for den administrative understøttelse af 4 skoler, som så vidt muligt følger klyngesammensætningen.

- Modellen reducerer antallet af administrationsledere til 16, hvor der i dag er 26 i alt.
- Modellen implementeres i takt med, at personaletilpasning effektueres.
  Forventet ikrafttrædelse er således i oktober/november 2024.
- Det Administrative Fællesskab for Dagtilbud og UiAA forventes etableret i løbet af efteråret 2024.



BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

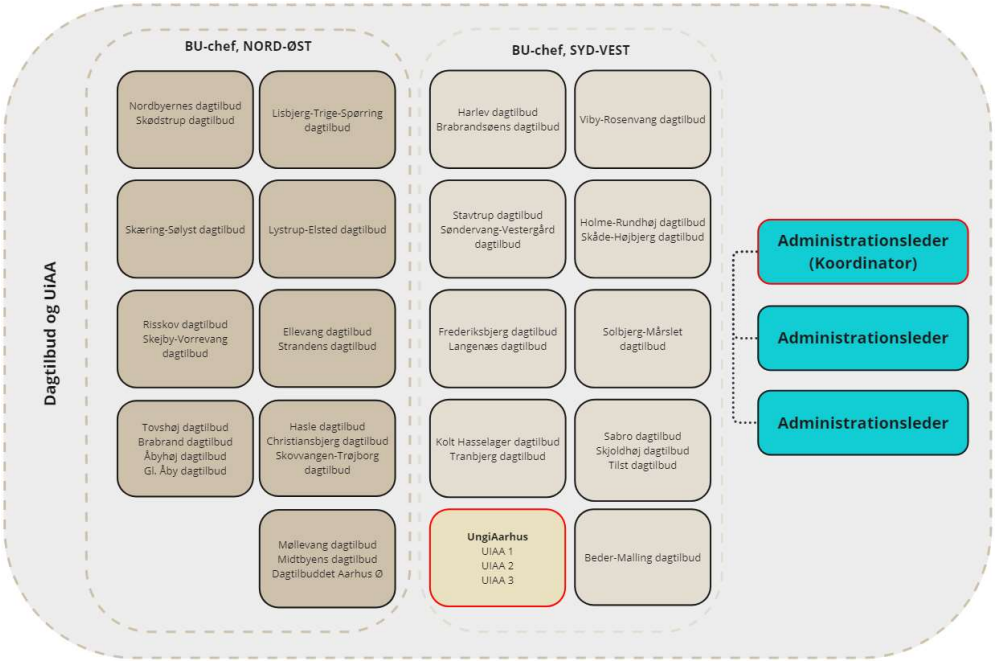
Organisationsmodellens fase 1

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

Administrative Fællesskaber for Dagtilbud og Ung i Aarhus

- UngiAarhus (UiAA) vil fortsat have en administration, som er målrettet til fritids- og ungdomsområdet. Dagtilbudsområdet vil fremover få tilsvarende.
- Administrative Fællesskaber for Dagtilbud og UiAA placeres på Grøndalsvej 2 i sammenhæng med UiAA Fællesadministration. De administrative medarbejdere på dagtilbudsområdet flytter således fysisk fra skolerne og organiseres i stedet sammen med UiAA Fællesadministration.
- Administration for dagtilbud fylder i dag ca. ¼ af Administrative Fællesskabers samlede opgaveportefølje. Primo januar 2024 indledes dialog med de administrative medarbejdere om deres ønsker til fremtidige opgaver og fysisk placering/organisatorisk tilknytning
- Fokus i etableringen af Administrative Fællesskaber for Dagtilbud og UiAA vil være på dagtilbuddenes og klubbernes/legepladsernes behov, og administrationslederne skal sikre, at det samlede administrative område leverer samme høje kvalitet i de administrative services til UiAA – og alle dagtilbud i Aarhus Kommune.

  Der skal blandt andet trækkes på erfaringerne fra UiAA Fællesadministration i etableringen af det administrative område, og der bygges videre på den positive udvikling, der opleves som brugere af de bydækkende administrative services i UiAA.

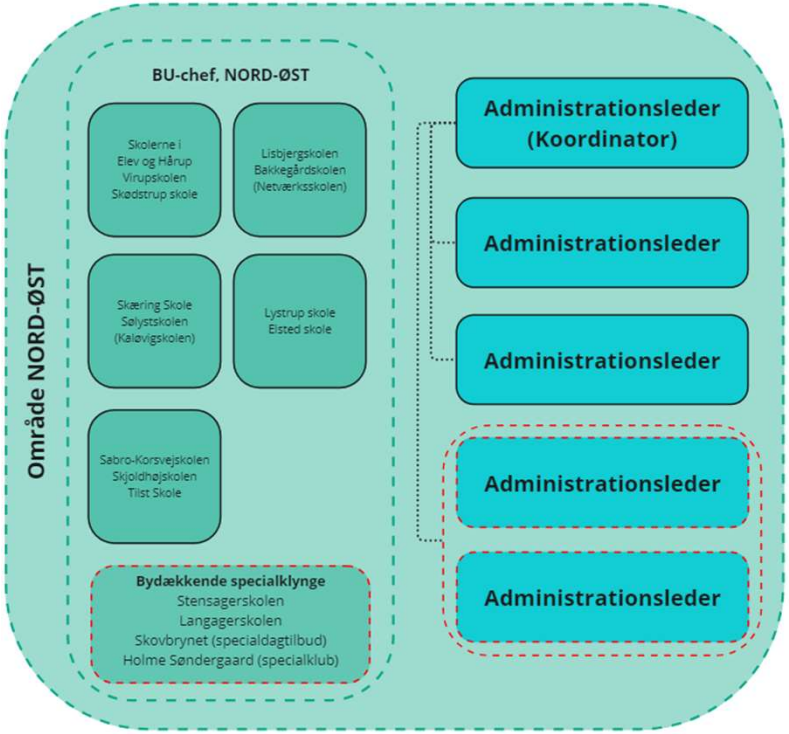


Organisationsmodellens fase 1

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

Administrative Fællesskaber for Skoler:

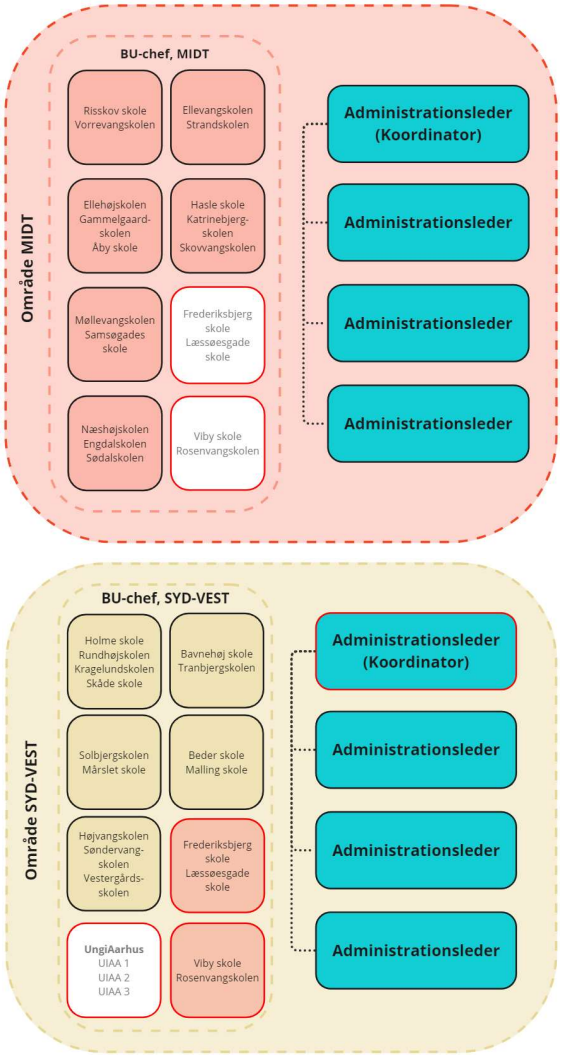
- Det administrative område for NORD-ØST består af 5 administrative teams, hvor hvert team ledes af én administrationsleder. Den ene af administrationslederne i området er samtidig koordinator af området.
- Specialskolerne Stensager og Langager har hidtil haft deres egen lokale administration, hvor administrationslederne har været en del af Administrative Fællesskaber – med reference til kontorchefen. Dette fastholdes i organisationsmodellens fase 1.
- Administrationerne på specialskolerne Stensager og Langager indgår i samarbejde med henblik på at harmonisere arbejdsgange og etablere samarbejde imellem de administrative medarbejdere på de to områder. Administrationerne indgår desuden i det fælles arbejde i Administrative Fællesskaber omkring harmonisering, standardisering og effektivisering af arbejdsgange.
- Administrationen af Specialdagtilbuddet Skovbrynet og specialtilbuddet klubben Holme Søndergaard bliver en del af administrationen på Stensager i løbet af 2024.

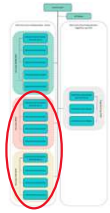


Organisationsmodellens fase 1

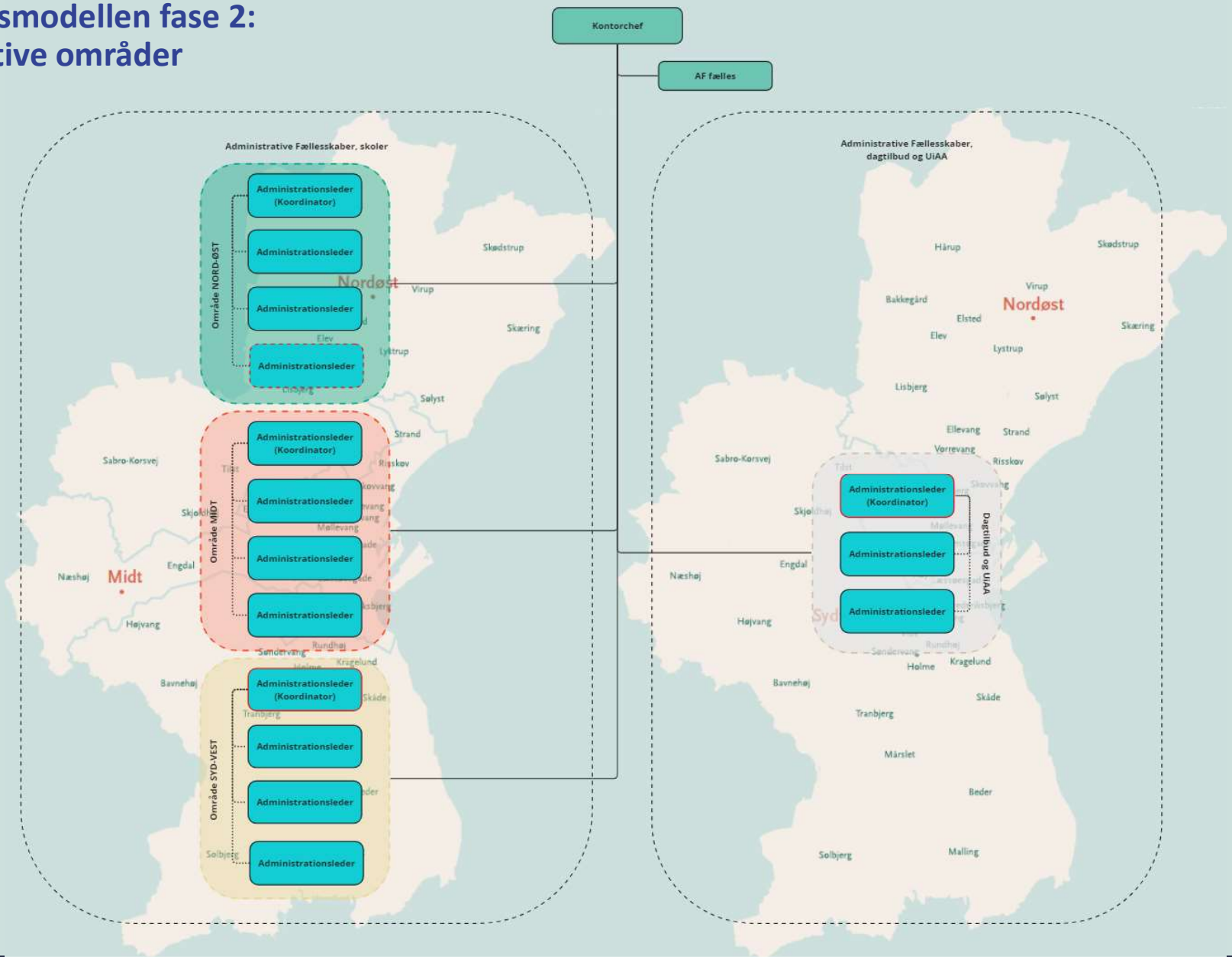
Administrative Fællesskaber for skoler:

- To klynger fra område MIDT (markeret med hvid baggrund) placeres i område SYD-VEST af hensyn til ensartetheden i størrelsen af de administrative teams og antallet af administrationsledere i områderne.
- Klyngen for UngiAarhus (markeret med hvid baggrund) supporteres af det Administrative Fællesskab for Dagtilbud og UiAA.
- De administrative områder for MIDT og SYD-VEST består herefter begge af 4 administrative teams, hvor hvert team ledes af én administrationsleder. Én administrationsleder i hvert område er samtidig koordinator af området.
- Administrationslederne på skoleområdet har det direkte personaleansvar for de administrative medarbejdere, som sidder fysisk på skolerne – og flere steder også for kantine-/køkkenpersonalet.
- Ledelsesspændet er på samme niveau som i dag, hvor Teknisk Service også indgår i administrationsledernes portefølje.
- Den geografiske spredning af administrationsledernes ansvarsområder bliver dog større end i dag.





Organisationsmodellen fase 2:
4 administrative områder



BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

Organisationsmodellens fase 2

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

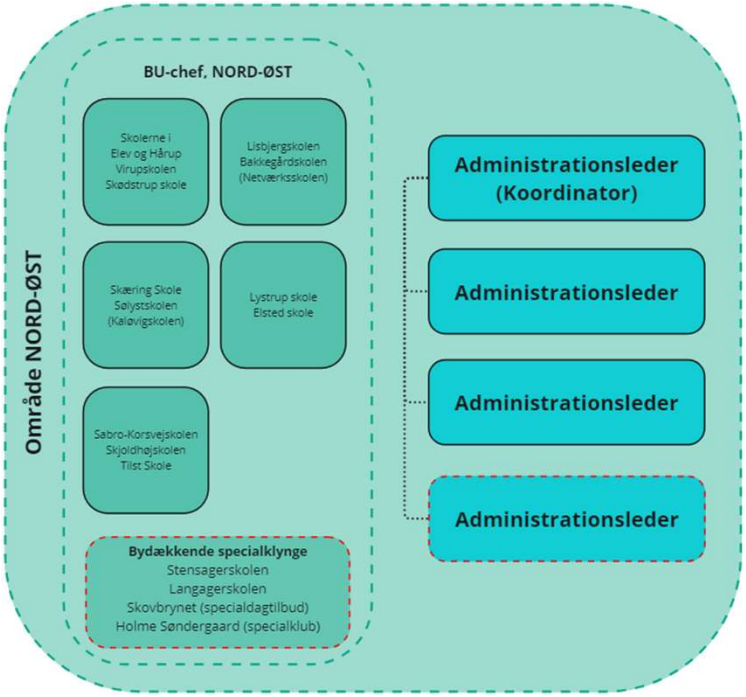
Fase 2: Ændringer i forhold til specialområdet - senest ved udgangen 2026

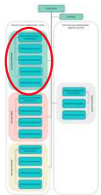
Her tilpasses det administrative område NORD-ØST under Administrative Fællesskaber for Skoler. Tilpasningen sker specifikt i forhold til de administrative teams for specialskoler og specialtilbud.

Fase 2 fremlægges som en særskilt fase i organiseringen af Administrative Fællesskaber, da den vedrører principielle overvejelser vedr. administration på specialområdet. Fase 2 kan således undlades implementeret eller blive implementeret med en anden tidshorisont end det, som fremgår nedenfor.

Med forslaget vil fase 2 blive implementeret senest ved udgangen af 2026, hvormed administrationen for specialklyngen reduceres fra to administrationsledere til én. Herefter vil der være 4 administrationsledere i hvert af de tre administrative områder i Administrative Fællesskaber for Skoler.

I organisationsmodellens fase 2 reduceres antallet af administrationsledere således yderligere til 15, mens antallet af administrationsledere allerede i fase 1 reduceres fra 26 til 16 administrationsledere.





Muligheder og opmærksomheder ved organisationsmodellens fase 1 og 2

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

Den foreslåede organisationsmodel for Administrative Fællesskaber skaber rammerne for, at der kan arbejdes målrettet med at styrke og professionalisere de administrative kompetencer.

Modellen tager højde for, at opgaver varetages af medarbejdere med sektorkendskab.
Den strategiske ledelse af Administrative Fællesskaber og muligheden for at sætte retning og mål for administrationen fordrer et tæt samarbejde imellem de administrative områder. Dette har bl.a. betydning for, hvordan medarbejderne kan lykkes med harmonisering, professionalisering og effektivisering på opgaveniveau.

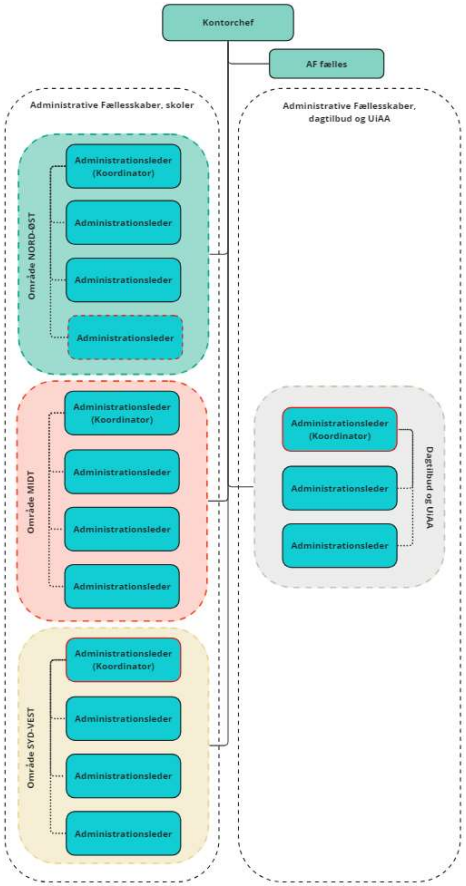
Modellen giver mulighed for at udbygge faglige synergier og styrke specialistområderne i den administrative understøttelse samt sikre en fysisk tilstedeværelse på skolerne.

For at lykkes med dette, er det nødvendigt at flytte medarbejdere sammen i opgavefællesskaber indenfor de administrative teams. Ved at samle medarbejdere geografisk, skabes der mulighed for at udvikle de faglige synergier, hvilket samtidig styrker robustheden i forbindelse med sygdom og medarbejderomsætning samt sikrer en mere ensartet implementering af tiltag.

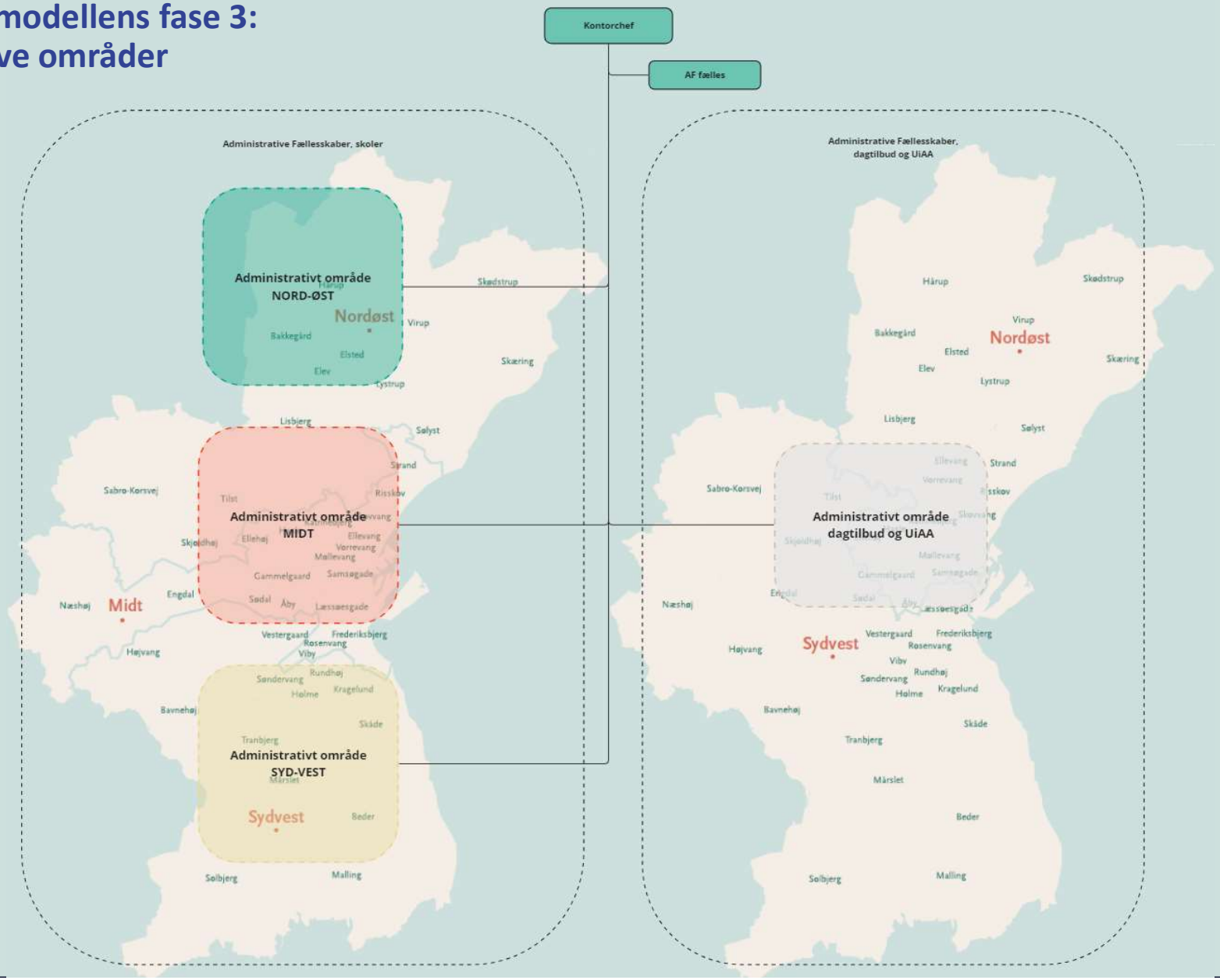
Der vil i den forbindelse være en særlig opmærksom på medarbejdernes placering og tilgængelighed på skolerne i relation til de opgaver, som bl.a. håndteres på skolernes front-kontorer (skrankefunktioner).
I dag anvender de administrative fællesskaber samlet ca. 20 årsværk på opgaver i front-kontoret (skranken). Opgavens omfang er derfor ikke uvæsentlig og udgør sammen med elevadministration de to administrative opgaveområder, som fylder mest på skolerne.

Modellen introducerer *ikke* et øget ledelsesspænd for administrationslederne sammenlignet med i dag. I stedet foreslås en tydeligere fokusering på de administrative fagligheder i forhold til skoleområdet henholdsvis dagtilbudsområdet og fritids- og ungdomsområdet.

En særlig opmærksomhed i forhold til Administrative Fællesskaber for Skoler er i den forbindelse, at administrationsledernes administrative teams vil omfatte flere matrikler end i dag, hvilket stiller øgede krav til dygtig distanceledelse. Det betyder samtidig, at medarbejdernes kompetencer skal løftes, så de kan overtage nogle af de driftsmæssige og rådgivningsmæssige opgaver, som i dag typisk varetages af administrationslederne.



Organisationsmodellens fase 3:
4 administrative områder



BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

Organisationsmodellens fase 3

Fase 3: Strategisk mål for udviklingen på den længere bane

Organisationsmodellens fase 3 illustrerer en ramme om de administrative funktioner i Administrative Fællesskaber. Indholdet er ikke fast defineret, da den interne organisering vil afhænge af den faglige udvikling og det deraf opståede behov for faglig ledelse og strukturering i teams mv.

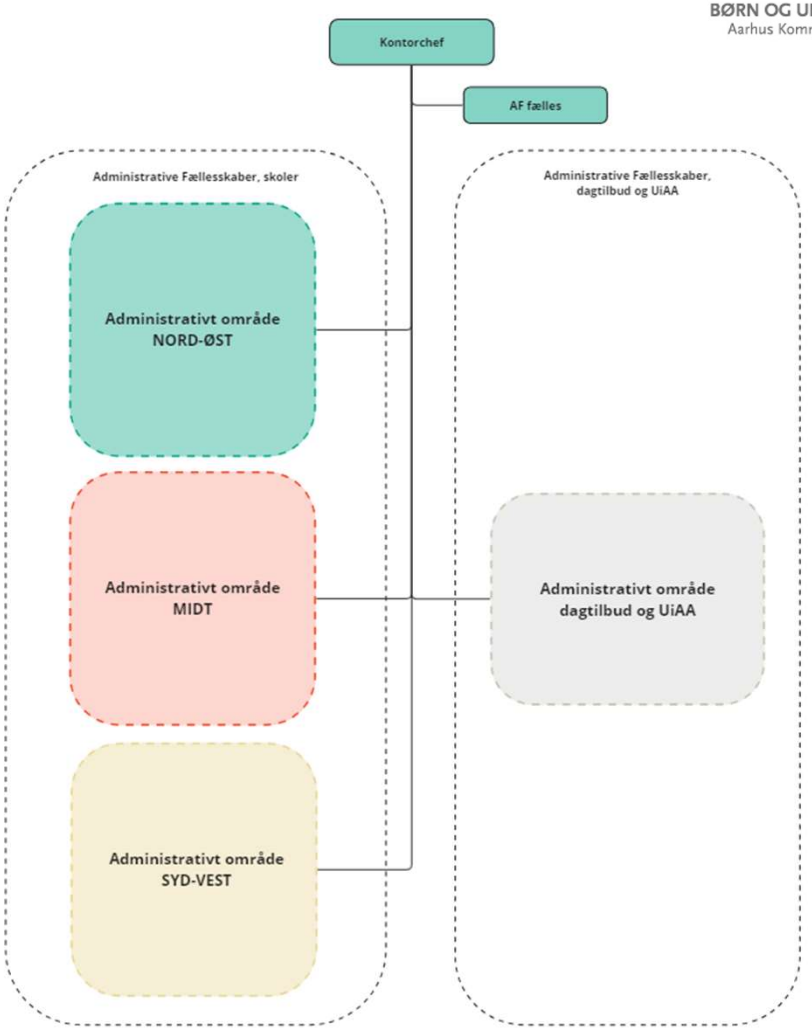
Inden for de administrative områder varetages opgaver på tværs Administrative Fællesskaber.

Der vil således være medarbejdere inden for et givent administrativt område, som varetager opgaver for de øvrige administrative områder og/eller i en bydækkende funktion.

Overgangen til fase 3 vil ske i takt med:

- At behov for lokal tilstedeværelse minimeres
- At opgaver håndteres på en måde, som muliggøre opgaveløsning på distancen
- At der findes fysisk plads til medarbejdere, så de kan samles i funktionsrettede kontorer
- At der etableres arbejdsgange, som sikrer en acceptabel responstid på henvendelser fra samarbejdspartnere og kolleger samt acceptable gennemløbstider i sagsbehandlingen.

Fase 3 er det strategiske mål for Administrative Fællesskaber



Implementering og projektspor

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

I implementeringen af den nye struktur tilrettelægges en implementeringsplan løbende fra 2024 til 2030. Det samlede forløb er tilrettelagt, så det dækker hele den periode, vi i dag kender for de udmeldte administrative besparelser.

Planen kører i flere spor, som hver især indeholder milepæle, så ledelsen af Administrative Fællesskaber løbende kan følge fremdriften og tilrette processen. Det indebærer en nøje planlægning og styring af processen, inklusive fastlæggelse af klare mål og succeskriterier, identifikation af nøgleaktører og deres roller, udarbejdelse af realistiske tidsplaner og budgetter samt løbende overvågning og evaluering af processen.

Implementeringsprocessen indarbejdes som en del af Administrative Fællesskabers strategiske ledelse og vil dermed fremadrettet gennemsyre driften og udviklingen af kontoret.

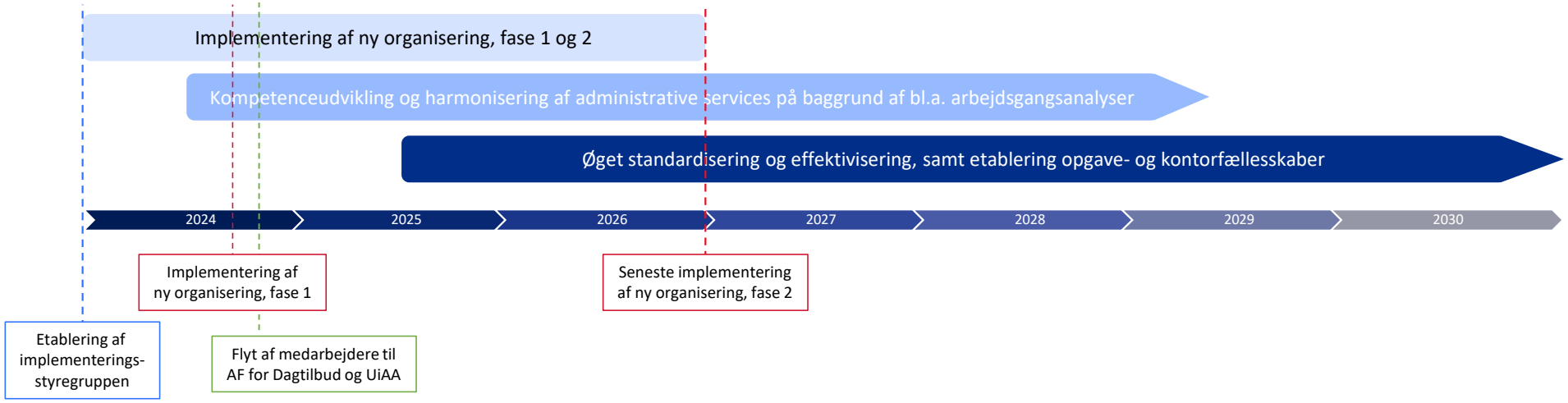
Implementering og projektspor

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

For at få de forestående ændringer rammesat tidligt i implementeringsprocessen, så alle ledere og medarbejdere tager ejerskab for processen, følges og ledes implementeringens første fase (2024) af en implementeringsstyregruppe.

- Implementeringsstyregruppen får et ledelsesmæssigt ansvar i forhold til at udarbejde realistiske tidsplaner og budgetter samt løbende overvåge og evaluere processen.
- Til formålet udpeger kontorchefen et antal administrationsledere, som sammen med denne og en projektleder udgør styregruppen. Styregruppemedlemmer udpeges snarest muligt efter organisationsændringen er besluttet.
- Ved udgangen af 2024 overgår implementeringsstyregruppens opgaver til Administrative Fællesskabers forretningsudvalg, som herefter får ansvaret for den fulde implementering frem imod 2030.

Implementeringsprocessen vil være opdelt i 3 overordnede spor:



Implementering og projektspor

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune

Implementeringsstyregruppens første og vigtigste opgave bliver at tilrettelægge projektspor i forbindelse med fase 1 samt fastsætte milepæle og delmål for den faglige udvikling og ledelse af Administrative Fællesskaber.

For hvert projekt skal der gennemføres arbejdsgangsanalyser som en systematisk kortlægning af, hvordan en arbejdsgang forløber i praksis. Disse bruges til at identificere muligheder for forbedringer på opgaveniveau.

Formålet med arbejdsgangsanalyserne er således:

- Fælles overblik over nuværende arbejdsgange
- Identifikation af arbejdstrin, der påvirker brugerne og deres oplevelse af kvalitet
- Bidrager til at identificere muligheder for forbedringer (revidere processen, udarbejde en ny proces eller fx sikre øget automatisering ved RPA)

I den indledende fase i implementeringsprocessen træffer implementeringsstyregruppen beslutning om, hvilke projektspor der igangsættes, og fastsætter mål og delmål for de respektive projektspor.

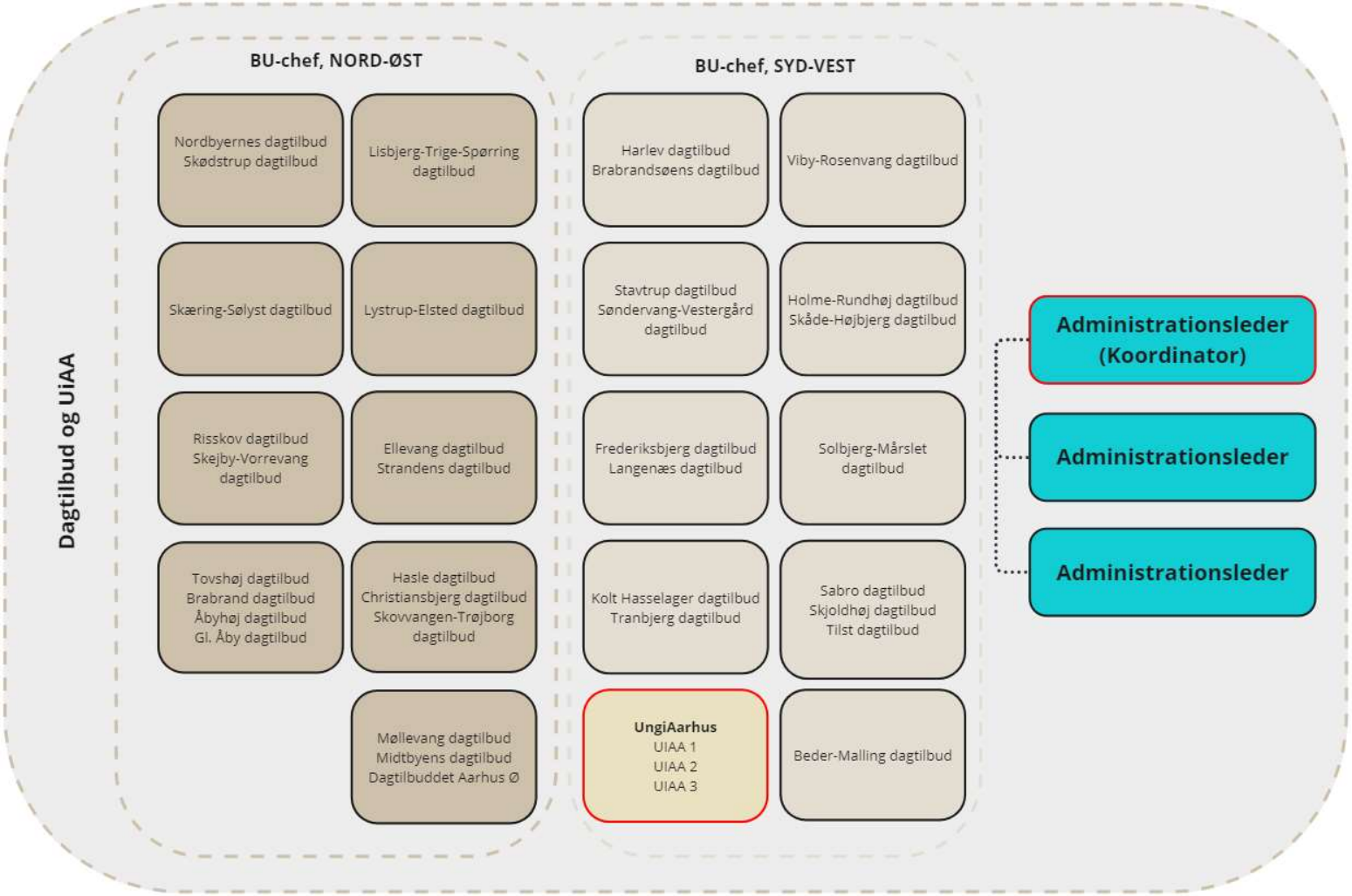
For hvert projektspor aftales:

- Ansvarlig koordinator (medlem af implementeringsstyregruppen)
- Tovholder (administrationsleder)
- Projektgruppens sammensætning:
    - Medarbejdere
    - Kolleger i forvaltningerne
    - Samarbejdspartnere fra decentrale enheder, repræsentanter fra lederforeninger/faglige organisationer

Digitalisering involveres i arbejdet med arbejdsgangsanalyserne – og øvrige kontorer efter behov.

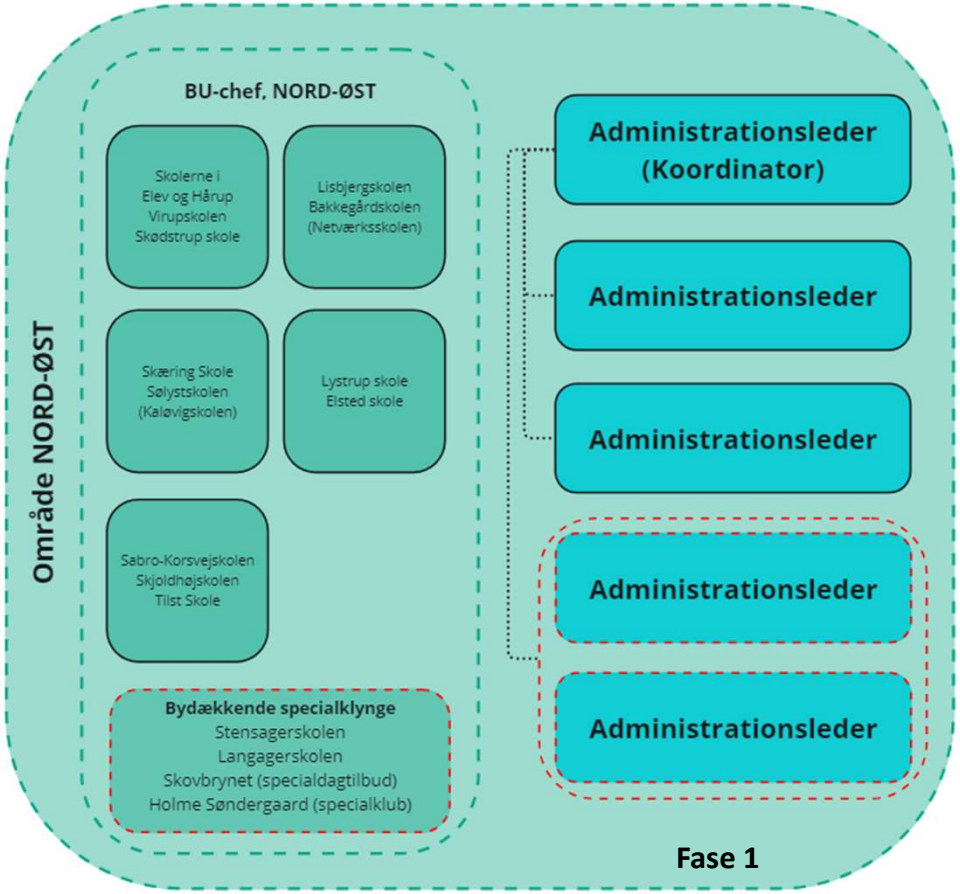
Appendiks: Administrativt område Dagtilbud og UiAA

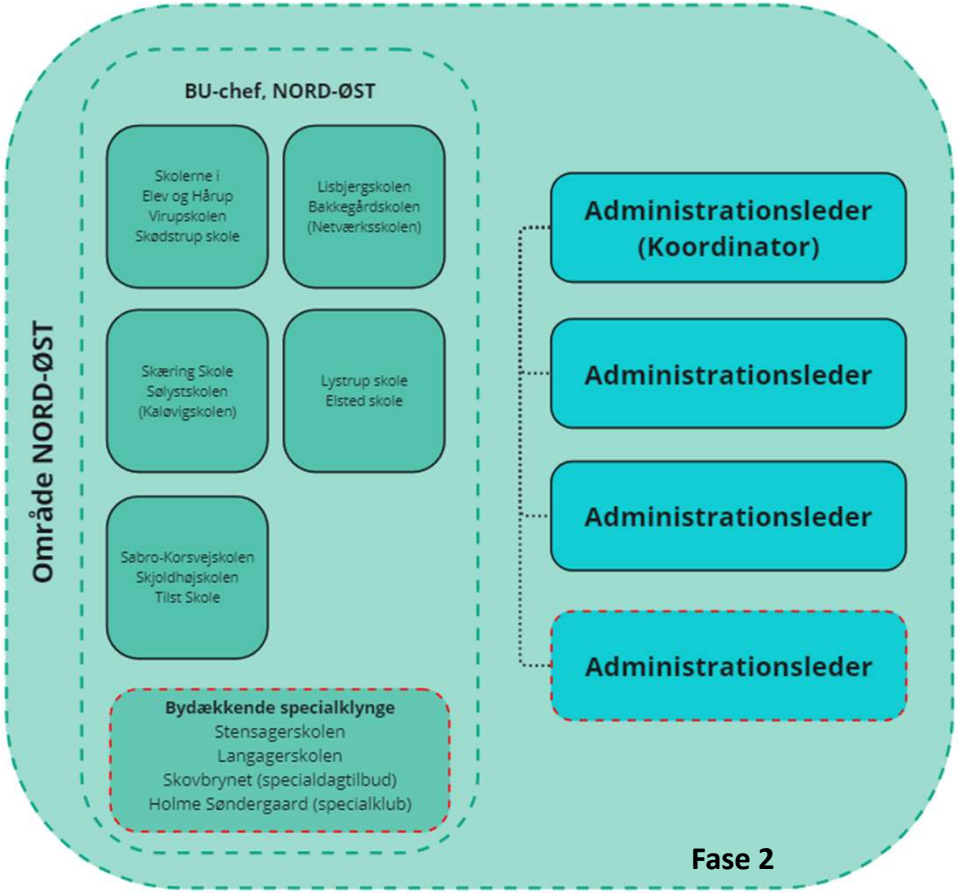
BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune



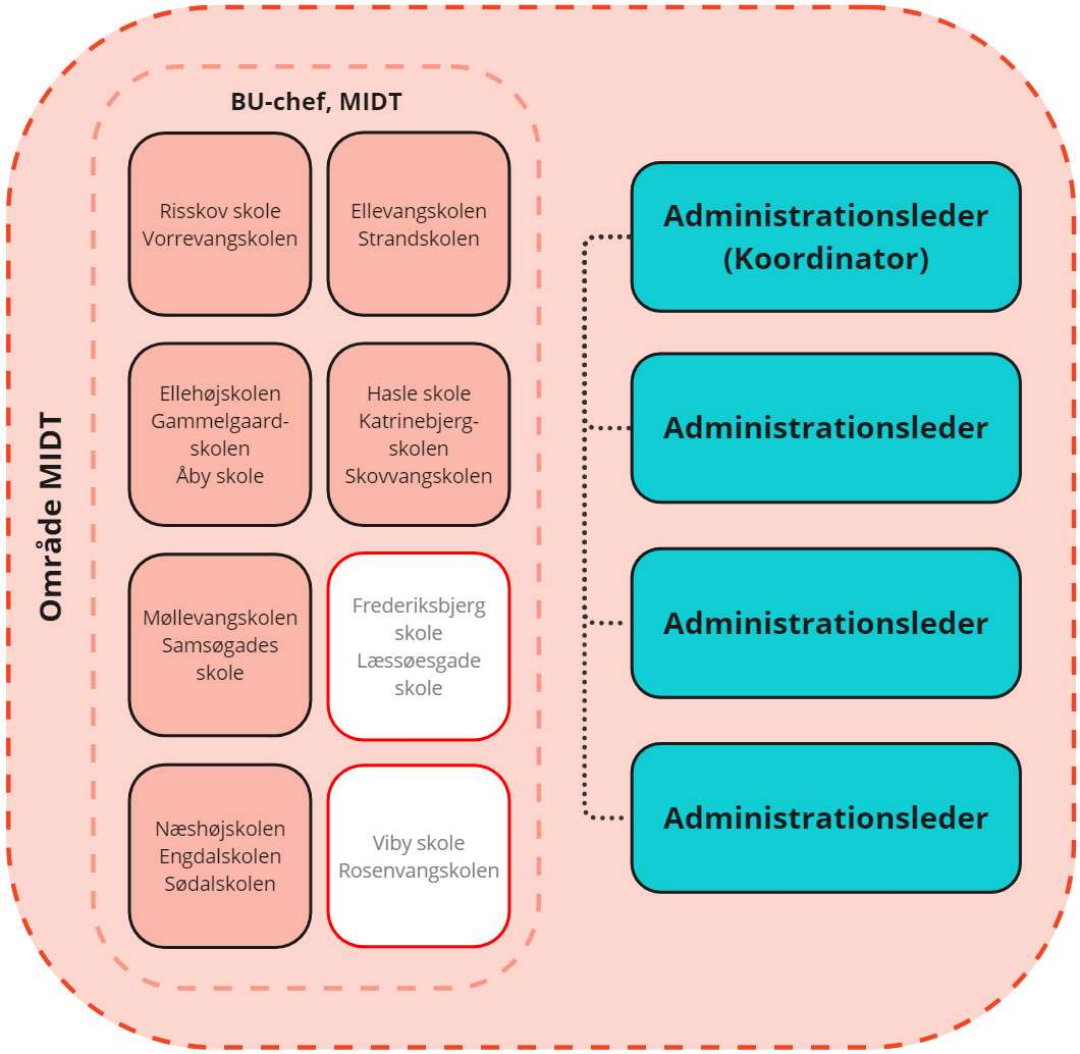
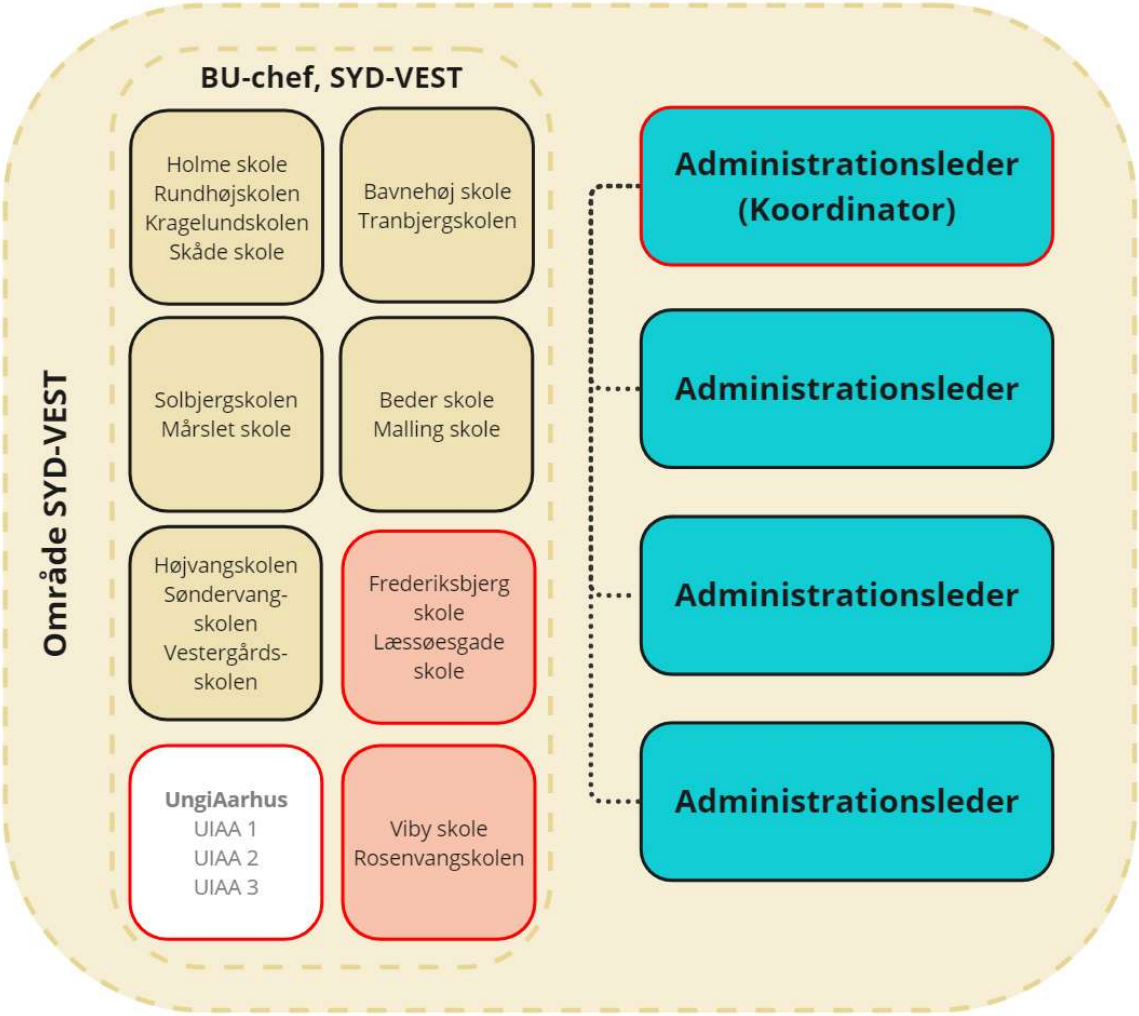
Appendiks: Administrativt område NORD-ØST

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune





Appendiks: Administrativt område MIDT



Appendiks: Administrativt område SYD-VEST