



Dato: 24-09-2010

## **Åremålsvaluering af direktør Thomas Thellersen Børner Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.**

### **Indledning**

Thomas Thellersen Børner (TTB) er ansat på åremål. Åremålskontrakten udløber 30. september 2011. I medfør af cirkulære nr. 15 af 16.8.2001, skal beskæftigelses- og integrationsborgmesteren senest den 30. september 2010 fremsende eventuel indstilling om forlængelse af åremålsaftalen eller overførsel til varig stilling til Økonomiforvaltningen mhp. forelæggelse for Økonomiudvalget.

Som grundlag for indstillingen har jeg som TTB's administrerende direktør udarbejdet en evaluering af TTB. Evalueringen følger nedenfor.

Evalueringen tager udgangspunkt i den jobprofil, der lå til grund ved ansættelsen af TTB i hans nuværende stilling, tillige med de generelle forventninger, der i øvrigt kan stilles til en direktør i Københavns Kommune.

Indledningsvist skal der gøres opmærksom på, at TTB's ansvarsområde som direktør blev betydeligt udvidet, ud over de opgaver, som var omfattet af jobprofilen, i forbindelse med at antallet af direktører i BIF i august 2008 blev reduceret fra 4 til 3. TTB overtog i den forbindelse bla. direktionsansvaret for den overvejende del af BIF's myndighedsområde; dvs. 5 centre under Jobcenter København og Ydelsesservice København. Det omfatter ca. 2/3 af forvaltningens ca. 1800 medarbejdere. Hertil kommer at TTB's tværgående ansvarsområde ligeledes er udvidet betragteligt siden ansættelsen.

Resultatet af Evalueringen er disponeret således:

1. Evaluering af de resultater TTB har opnået i.f.t. kravene i jobprofilen m.v.
2. Evaluering af den generelle varetagelse af TTB's funktioner, som direktør og som medlem af direktionen i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF)
3. Evaluering af TTB's kompetencers betydning for opnåelse af resultaterne og varetagelsen af funktionerne som direktør
4. Evalueringen af TTB som repræsentant for Københavns Kommune.

1. **De resultater TTB har opnået i.f.t. kravene i jobprofilen**

TTB blev ansat som vicedirektør med særligt ansvar for budget, økonomistyring, IT-udvikling og kontraktstyring af jobcentrene. I jobprofilen blev opregnet en række opgaver, som direktøren skulle have særlig fokus på. Et enkelt punkt bortfaldt dog fordi opgave- og ansvarsfordelingen i direktionen blev en anden. Nedenfor er vurderet hvorledes TTB har løst de opgaver i jobprofilen, han fik ansvaret for ved ansættelsen og de opgaver som senere blev tilført hans ansvarsområde.

*1.1. Udvikling og implementering af en samlet styringsmodel for beskæftigelsesindsatsen, der sikrer maksimalt fokus på leverancer, resultater og udviklingspotentialer indenfor de økonomiske rammer*

Der er under TTB's ledelse udviklet og implementeret en samlet styringsmodel i BIF. Der er tale om en resultatbaseret styringsmodel, som bygger på kontraktstyring og implementeringsaftaler i.f.t. de lokale enheder (centre), og som understøttes af ledelsesinformationssystemer, resultatstatus, ledelsestilsyn m.v. der systematisk dokumenterer resultater, og muliggør hurtige og målrettede handlinger, hvis resultaterne udebliver.

Der er i forhold til ressourceanvendelsen tale om en effektiv styring med udgangspunkt i en aktivitetsbaseret økonomistyring og en budgetopfølgning baseret på tæt opfølgning på dispositioner.

Styringsmodellen har været afgørende for at Jobcenter København og Ydelsesservice i dag leverer ydelser på et højt niveau og med betydelig stabilitet i forhold til lovgivningens krav til indsats. Det har betydet, at BIF i de senere år har kunnet skabe stadig bedre resultater. F.eks. har Københavns Kommune haft en lavere ledighedsudvikling end sammenlignelige kommuner.

Styringsmodellen har tilsvarende været forudsætningen for en velfungerende overvågning af risici på de forskellige områder, herunder de risici, der kan have betydelige økonomiske konsekvenser for kommunen. I forhold til de lovkrav, der har betydning for den statslige refusion, er BIF's regelefterlevelse øget markant i perioden og ligger nu generelt omkring det forudsatte niveau på 95 %.

BIF's resultatbaserede styringsmodel er anerkendt også uden for BIF. Rambøll har f.eks. fremhævet, at den er blandt de mest udviklede i den offentlige sektor i Danmark.

Tilsvarende har revisionsfirmaet Deloitte i deres tværgående analyse af forvaltningernes økonomistyring vurderet BIF's styringsmodel positivt. BIF's budgetlægning, budgetopfølgning, bogføring og registreringspraksis, kompetencer og ressourcer, samt kommunikation og formidling er vurderet til at ligge på et udviklet niveau, hvilket i mange tilfælde vil være udtryk for en optimal driftssituation med en

minimal risiko i den økonomiske styring. Styring og værktøjer, er som for kommunen som helhed, vurderet til at befinde sig på et basalt niveau, hvilket er udtryk for, at der er rimeligt grundlag for at etablere en sikker drift med en begrænset risiko i den økonomiske styring. Denne vurdering gør samlet set økonomistyringen i BIF til den mest velfungerende i Københavns Kommune.

### *1.2. Professionel drift og udvikling af IT-området via strategiplaner og handleplaner - herunder udarbejdelse af en samlet strategi for anvendelsen og udviklingen af IT-systemer i den borgervendte del af organisationen*

Anvendelsen og udviklingen af IT-systemer i den borgervendte del af BIF er under TTB's ledelse løftet op på et højt professionaliseringsniveau, som fuldt ud matcher IT-området i kommunen som helhed.

Det er bla. lykkedes fordi BIF er søgt ind i en rolle som strategisk partner for både KMD (kommunedata) og AMS (arbejdsmarkedsstyrelsen) i.f.t. IT-udviklingen på beskæftigelsesområdet. Det har været en strategi, som ikke alene har tilgodeset Københavns Kommunes interesser, men som også har været med til at sikre et stærkere kommunalt input til systemudviklingen i KMD og beslutningerne i AMS.

BIF's IT-strategi som blev formuleret i 2007 har dannet baggrund for en række handleplaner, som har været grundlaget for at løfte IT-redskaberne i BIF op på et helt andet niveau end før 2007.

BIF har således bla. anskaffet, udviklet og ibrugtaget et helt nyt sagsbehandlingssystem i Jobcenter København (OPERA), hvor Københavns Kommune valgte at videreudvikle på det foreliggende standardssystem, hvilket i sidste ende kommer alle de kommuner, der anvender OPERA, til gode. Aktuelt er forvaltningen i gang med at implementere ESDH i den borgerrettede del af forvaltningen. Sidstnævnte initiativ er en forudsætning for dels fortsat effektivisering, dels bedre borgerbetjening; herunder gennem webbaseret elektronisk borgerbetjening, online adgang til egen sag mv.

### *1.3. Udvikling af et relevant og fyldestgørende ledelsesinformationssystem, der kan styrke grundlaget for de ledelsesmæssige beslutninger på alle niveauer i organisationen*

TTB har været ansvarlig for udviklingen af et ledelsesinformationssystem, som må anses for at høre til de bedste blandt sammenlignelige organisationer.

BIF-LIS er både et styringsredskab for ledelse og medarbejdere i BIF's centre og et opfølgingsværktøj, som med en høj

detaljeringsgrad kan vise resultater for BIF som helhed og for de enkelte centre, enkelte team og i nogle tilfælde enkelte medarbejdere.

På grundlag af BIF-LIS udarbejdes således både månedlige resultatstatus til direktion og til BIU, og kvartalsvise resultatopfølgninger for de enkelte centre, ligesom der stilles data til rådighed for teamenes opfølgning.

Endelig får direktionen ledelsesinformation uge for uge som skiftevis vedrører resultatstatus, økonomistatus, kvalitetsstatus og status for implementering af ny lovgivning.

BIF-LIS er veldokumenteret og informationen er generelt accepteret som retvisende. Det har skabt forudsætningen for en konstruktiv dialog om resultater og forbedringsmuligheder mellem ledere og medarbejdere og mellem centre og centralforvaltningen.

#### *1.4. En gennemgribende revision af sagsgangen i den borgervendte serviceproduktion med henblik på at nedbringe omfanget af spildtid og fejl*

BIF har med TTB som ansvarlig direktør hvert år i de senere år tilvejebragt et betydeligt effektiviseringsprovenue samtidig med at kvaliteten af sagsbehandlingen er forøget. Den øgede kvalitet i sagsbehandlingen kommer bla til udtryk ved, at Revisionsdirektoratet i dets revisionsberetning sidste år kunne konstatere, at de fundne fejl var mindre væsentlige end i de foregående år.

Det er bla. sket gennem en løbende effektivisering af arbejdsgangene med udgangspunkt i bla. lean-principper, og dels sket ved løbende organisatoriske omlægninger.

Arbejdsgange på alle driftsområder og andre hjælpeværktøjerne i sagsbehandlingen (visitationsguide, serviceguide etc.) er dokumenteret i BIF's arbejdsgangsportal. Som seneste eksempel på organisatoriske omlægninger, der styrker såvel effektivitet som kvalitet kan nævnes etablering af specialiserede enheder (f.eks. modtagelse af sygemeldinger fra ledige, rådighedssager m.v. og afklaringsager) i 2010.

Den løbende effektivisering af produktionsafviklingen understøttes af et kontor i Centralforvaltningen, som refererer til TTB og som har ansvar for at ny lovgivning, effektiviseringsinitiativer mv. hurtigt, fuldt ud og effektivt bliver implementeret.

Tilsvarende bliver den løbende kvalitetsforbedring af sagsbehandlingen understøttet af en enhed i Centralforvaltningen, som refererer til TTB og som bla. har ansvar for at følge op på om lovregler m.v. overholdes.

Som led i forbedringen af kvaliteten i sagsbehandlingen har TTB styrket klagesagsbehandlingen – både ved bedre at anvende klagesager, som grundlag for at forbedre kvaliteten og ved at give kvaliteten af klagesagsbehandlingen en høj prioritet. Antallet af klager til Borgerrådgiveren er halveret fra 2008 til 2009, ligesom medholdelsesprocenten i Beskæftigelsesnævnet ligger højt; f.eks. i forbindelse med førtidspension på 93 % i 2009.

### *1.5. Resultater på ansvarsområder tilført sidenhen*

TTB har i langt de største del af den tid han har været medlem af BIF's direktion været ansvarlig for hele BIF's myndighedsområde, dvs hele Jobcenter København og al ydelsesudbetaling.

I denne periode har BIF i betydeligt og i stadig stigende omfang indfriet de politiske mål på beskæftigelsesområder. Resultaterne er bl.a opnået ved at der er opbygget en resultatorienteret kultur og en koncensuskabende information til ledere og medarbejdere om mål, resultater og prioriteringer.

Hertil kommer, at det er lykkedes TTB at forbedre den samlede ledelse inden for områderne. Centercheferne fremstår i højere grad end tidligere som en fælles ledelse og beslutningsprocesserne for fælles beslutninger er forbedret. Tilsvarende er det lykkedes TTB at opbygge et tæt og stærkt samspil mellem centrene og Centralforvaltningen.

## **2. Varetagelsen af de generelle funktioner som direktør og som medlem af BIF's direktion**

### *Betjening af borgmester og det politiske udvalg (BIU)*

Tidligere integrations- og beskæftigelsesborgmester Jakob Hougaard vurderer TTB således:

"Som integrations- og beskæftigelsesborgmester satte jeg stor pris på mit samarbejde med Thomas Thellersen Børner, som indtrådte i direktionen midt i perioden. I det politiske udvalg har jeg oplevet, hvorledes Thomas Thellersen Børner indgik i en åben og tillidsvækkende dialog med politikerne om driften, resultaterne og økonomien i BIF.

De faktiske forhold blev beskrevet præcist og forståeligt, udfordringerne blev analyseret på en overbevisende måde og der blev rådgivet på grundlag af en relevant vurdering af løsninger på en måde, som har været fuldt ud tilfredsstillende. Thomas Thellersen Børner er som person ansvarstagen og handlekraftig, og vores samarbejde var på alle måder godt og tillidsfuldt.

Som borgmester oplevede jeg hvorledes forvaltningen med Thomas Thellersen Børner som økonomidirektør i væsentlig grad bidrog til at kvalificere de politiske drøftelser i Beskæftigelses- og Integrationsudvalget ved at altid at levere en systematisk afrapportering af høj kvalitet i.f.t. budget og målopfyldelse. Der blev således i samarbejde med Thomas Thellersen Børner indarbejdet en ny månedlig rapportering omkring de centrale parametre for mål indenfor forvaltningens administrationsområde, som var både illustrativ og forståelig for det politiske udvalg. Denne afrapportering og Thomas Thellersen Børners troværdige og tillidsvækkende præsentationer har været med til i det politiske arbejde at holde fokus på mål, indgåelse af aftaler om indsats, samt sammenknytning af mål, indsats og budgetter.

De sagsfremstillinger og indstillinger, som blev forelagt inden for 'Thomas Thellersen Børners ansvarsområde var altid saglige og velafbalancerede; og selvom de ofte vedrørte komplicerede budget- og regnskabstekniske problemstillinger, evnede Thomas Thellersen Børner at gøre dem forståelige og efterlade udvalget med tillid til at der var styr på tingene. Styringskonceptet blev samtidig fulgt op af en bagvedliggende tæt administrativ indsats i forvaltningens enheder, hvor Thomas Thellersen Børner ofte selv var meget tæt på implementeringen i praksis. Det er således mit klare indtryk, at forvaltningens enheder og samarbejdspartnere i øvrigt har haft stor glæde af den sikre og stabile økonomistyring, som har været resultatet af de fælles anstrengelser sammen med Thomas Thellersen Børner, direktionen og udvalget. Også i den sammenhæng havde udvalget glæde af Thomas Thellersen Børner's evne til at tale med andre på en nærværende og tillidsvækkende måde.

Jeg er derfor ikke i tvivl om, at Thomas Thellersen Børner som direktør i BIF er en stor gevinst for Københavns Kommune."

Beskæftigelses – og integrationsborgmester Klaus Bondam tilslutter sig fuldt ud Jacob Hougaards vurdering og fremhæver betydningen af TTB's behagelige personlighed. Klaus Bondam understreger således, at TTB har et særdeles venlig og imødekommende væsen, som bidrager væsentlig til den tilfredsstillende betjening af det politiske udvalg og til det gode samarbejde, han som borgmester har med TTB.

#### *Deltagelsen i BIF's strategiske planlægning*

Som medlem af BIF's direktion har TTB været med til at udvikle og operationalisere strategier på beskæftigelses – og integrationsområdet. Strategier, som bla. indgår som oplæg til politiske drøftelser, og som i betydeligt omfang har ligget til grund for de årlige beskæftigelses- og integrationsaftaler, som udpeger og prioriterer en række opgaver, hvor der skal gøres en særlig indsats; samt den årlige beskæftigelsesplan,

som indeholder planer og strategier for alle i målgrupper i Jobcenter København.

TTB har i særlig grad bidraget til – foruden de allerede nævnte områder – at BIF altid har været en troværdig og leveringsdygtig partner i det strategiske tværgående effektiviseringssamarbejde i Københavns Kommune og i det strategiske samarbejde med andre myndigheder, herunder relevante ministerier og styrelser.

#### *Administrativ understøtning af de lokale enheder*

TTB er daglig chef for centercheferne for fem centre i Jobcenter København og centerchefen for Ydelsesservice. TTB er tilsvarende daglig chef for kontorcheferne for Kontoret for Implementering og Drift, kontoret for Resultatopfølgning, kontoret for IT, kontoret for Økonomi, samt chefen for enheden for kvalitetskontrol.

TTB har ydet en stor indsats for at centrene under Jobcenter København og Ydelsesservice til stadighed er blevet mere og mere effektive og stadig mere omstillingsparate ift. ændret lovgivning, ændret sammensætningen af ledigheden, samt nye indsatser og prioriteringer

Tilsvarende har de fem enheder i Centralforvaltningen, som hører under TTB løbende udviklet sig under TTB 's ledelse.

Som direktør for 11 chefer har TTB en række ledelsesopgaver, f.eks. sikre en høj faglig kvalitet i opgavevaretagelsen, formidle mål og strategier, udøve personaleledelse etc.

Ved BIF's tilbagevendende ledelsevalueringer er TTB blevet evalueret af foruden undertegnede og de chefer som refererer til ham Ved evalueringen – senest i 2010 – er TTB's kvaliteter som leder vurderet på 33 parametre med udgangspunkt i BIF's ledelsesgrundlag.

Ledelseevalueringen viser at TTB er en dygtig leder. På de fleste parametre ligger TTB på et højere niveau end gennemsnittet for BIF's ledere, og TTB matcher niveauet for sammenlignelige ledere i BIF.

#### *Udvikling af BIF som organisation*

TTB har som medlem af direktionen i stort set hele BIF's levetid haft en væsentlig betydning for at BIF har udviklet sig til i dag at være en grundlæggende velfungerende organisation. Det være sig i.f.t. opbygningen af BIF's som administrativ og faglig organisation, der leverer en effektiv løsning af service- og myndighedsopgaverne ift. borgere og virksomheder, og det være sig ift. en professionel betjening af borgmester og BIU, og det være sig i etablering af et positivt og udviklende samarbejde på tværs af Københavns Kommune og sidst

men ikke mindst i udviklingen og implementeringen af BIF's personalepolitik. Det sidste har TTB bla. bidraget til som medlem af BIF's øverste samarbejdsorgan.

### **3. Betydningen af TTB's kompetencer for de opnåede resultater**

De resultater TTB har opnået som direktør og som medlem af direktionen i BIF er tæt knyttet til og et resultat af TTB's personlige kompetencer.

TTB er helt igennem et ordentlig menneske og er menneske som hviler i sig selv. Det kombineret med TTB's imødekommenhed og uhøjtidelige tilgang til andre, gør ham til en meget behagelig og dybt tillidsvækkende person, hvis personlige integritet er hævet over enhver tvivl.

Det har været af væsentlig betydning for TTB's resultater og succes; det være sig i forhold til betjeningen af det politiske niveau, bidraget til et godt samarbejde i direktionen, det gode samspil med centerchefer og strategiske samarbejdspartnere – og ikke mindst den tillid han mødes med blandt BIF's medarbejdere.

At TTB er en særdeles tillidsvækkende person er både et resultat af og en forudsætning for at TTB kan gøre en forskel ved i samarbejdet at udfordre og tage diskussionen op. Med engagement, saglighed og respekt for både rollefordelingen og andres hensyn og integritet, opnår TTB en god balance mellem proces og resultater; og i sidste instans stor gennemslagskraft på både kort og langt sigt.

Engagement, saglighed og respekt er gennemgående uanset at det er betjening op ad til, facilitering af samarbejde i.f.t. dem han er chef for, samarbejde med personalet som sådan eller enkelte medarbejdere, eller det drejer sig om formelle forhandlinger med samarbejdspartnere.

TTB er overordentlig respekteret for sin faglige dygtighed, herunder hans evne til at tænke strategisk og langsigtet og hans evne til at se helheden og de tværgående løsningsmuligheder. TTB's faglige dygtighed og hans stærke analytiske evner, og sans for dokumentation og opfølgning har været afgørende for udviklingen af et samlet styringssystem, der kan fremstå som model for andre organisationer, for professionaliseringen af IT-anvendelsen i BIF og i det hele taget for den løbende effektivisering a BIF.

TTB's personlige drive og fokus på udvikling, kombineret med hans særlige kvalifikationer inden for styringssystemer er også blevet bemærket af eksperter inden for området. Det har betydet at TTB inviteres til at holde foredrag i såvel indland som udland om BIF's



resultater og hvorledes de er opnået. I disse sammenhænge er TTB, som det er tilfældet internt i BIF og Københavns Kommune, en god kommunikator, som evner at få et budskab ud til en stor forsamling.

TTB opnår sine resultater ved at være en holdspiller, som bygger på stærke samarbejdsrelationer og på at få de stærke kompetencer frem i andre. Det er bla. muligt fordi TTB er god til den faglige sparring og til coaching.

Det kræver en stor arbejdskapacitet at opnå såvel gode resultater på udviklingssiden og samtidig opnå stadige forbedringer i driftsresultaterne. At TTB har opnået begge dele er udtryk for, at han ikke alene besidder en stor arbejdskapacitet, men også at han er robust, og at han har en høj stresstærskel, det gør det muligt for ham at bevare overblikket i stressede situationer.

#### **4. TTB som repræsentant for Københavns Kommune.**

TTB repræsenterer på bedste vis Københavns Kommunes værdigrundlag.

Det gælder såvel i TTB's indsats for til stadighed at forbedre kvaliteten af BIF's serviceydelser til brugerne, som hans indsats for gøre BIF til en endnu mere effektiv og attraktiv arbejdsplads.

I den periode hvor TTB har haft Jobcenter København og Ydelsesservice, som en del af sit ansvarsområde er klagerne til Borgerrådgiveren reduceret og medholdelsessprocenten ved Beskæftigelsesankenævnet øget. Hertil kommer at TTB har prioriteret meget højt, at BIF's svar på klager er blevet mere konkrete, således at brugerne ikke alene bliver taget alvorligt, men også får mulighed for at opleve at det er tilfældet.

Som medlem af BIF's direktion har TTB været med til at igangsætte en værdiproces, som bla. har taget udgangspunkt i, hvad der er vigtigt for brugerne i mødet med BIF; m.a.o. hvad det vil sige at møde brugerne med bl.a. respekt, ligeværdighed, dialog og tillid.

TTB har spillet en central rolle i udviklingen af BIF til en mere effektiv og attraktiv arbejdsplads. De konkrete indsatser og resultater, som er beskrevet ovenfor, har været et væsentligt bidrag til, at der i BIF er skabt en kultur, hvor medarbejdernes ansvarlighed, engagement og initiativ har fået en central placering..

TTB praktiserer Københavns Kommunes værdigrundlag i hverdagen. Det være sig f.eks., når han i.f.m. effektiviseringsprojekter tager ud til den enkelte arbejdsplads og lytter til og taler med mindre grupper af medarbejdere, der er bekymrede, eller når han stiller op til seminarer og konferencer og leverer konkret bevis for at Københavns Kommune

lever op til sin særlige forpligtelse til at være udadvendt og udviklingsorienteret.

### **Sammenfatning**

Det er sammenfattende min vurdering, at TTB til fulde har leveret den indsats og de resultater, som har kunnet forventes af ham som direktør i BIF.

TTB har med sin store indsats på beskæftigelsesområdet og ift. de tværgående styringssystemer i BIF været et betydeligt aktiv for Københavns Kommune, ligesom han med sin faglige og personlige kompetencer er en fornem repræsentant for kommunen.

Den 24. september 2010  
Morten Binder  
Adm. direktør  
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

### **Direktionen**

Bernstorffsgade 17, 3.  
1592 København V

Telefon  
33 17 33 17

Direkte telefon  
33 17 36 02

Telefax  
33 17 32 04

E-mail  
Morten.Binder@bif.kk.dk

[www.kk.dk](http://www.kk.dk)