



BILAG

23-08-2010

Sagsnr.  
2010-122473

Dokumentnr.  
2010-574226

**Åremålsvaluering af direktør Kaj Ove Christiansens,  
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.**

**Indledning**

Kaj Ove Christiansen (KOC) er ansat på åremål. Åremålskontrakten udløber 31. august 2011. I medfør af cirkulære nr. 15 af 16.8.2001, skal beskæftigelses- og integrationsborgmesteren senest den 31. august 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 KOC's administrerende direktør udarbejdet en evaluering af KOC. Evalueringen følger nedenfor.

Evalueringen tager udgangspunkt i den jobprofil, der lå til grund ved ansættelsen af KOC 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 KOC'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. KOC overtog i den forbindelse bla. ansvaret for BIF's tre beskæftigelsescentre.

Resultatet af Evalueringen er disponeret således:

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

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

KOC blev ansat som vicedirektør med særligt ansvar for udvikling af integrationspolitikken, sprogundervisning og kommunens forpligtelser i forhold til integrationsloven (vicedirektørtitlen er senere generelt i Københavns Kommune erstattet af titlen direktør). I jobprofilen blev opregnet en række opgaver, som direktøren skulle have særlig fokus på:

*1.1. En løbende opfølgning og udvikling af integrationspolitikken på tværs af kommunens forvaltninger med henblik på at realisere de opstillede målsætninger om en mangfoldig storby*

Som direktør for integrationsområdet har KOC stået i spidsen for udviklingen, forhandlingerne i forbindelse med og implementeringen af Københavns Kommunes integrationspolitik 2007 – 2010. Integrationspolitikken med dens konkrete mål på de forskellige politiske udvalgs indsatsområder, har været et solidt fundament for den positive udvikling på integrationsområdet i Københavns Kommune.

Gennem en tæt dialog med de øvrige forvaltninger – såvel i faste samarbejdsforaer, som i løbende dialog med de øvrige forvaltningers direktioner, er det, med BIF som drivende forvaltning og med KOC som nøgleperson, lykkedes at sikre, at nå væsentlige fremskridt i de mål, som er opstillet. Det er dokumenteret i de årlige statusrapporter, som er forelagt BR.

KOC har stået i spidsen for udarbejdelsen af en ny integrationspolitik for 2011 – 2014, som Beskæftigelses- og Integrationsudvalget (BIU) har sendt i høring august 2010.

*1.2. En sammenhængende beskæftigelses- og integrationsindsats i byens udsatte boligområder*

Antallet af boligområder med særlig høj andel af beboere uden for arbejdsmarkedet (tidligere kaldet udsatte boligområder) er blevet reduceret fra 5 i 2006 til 2 i 2009, og beskæftigelsen har været stigende blandt beboerne.

Denne udvikling - vilkårene taget i betragtning – skyldes ikke mindst det tætte samarbejde med boligselskaberne og den særlige fokus på beskæftigelsesindsats. KOC har som den centrale person i BIF på disse områder gjort en betydelig indsats. Dels gennem aftaler og dialog med de almene boligselskaber og de øvrige forvaltninger om udlejningsaftaler, helhedsplan og områdeløft, og dels ved at udvikle og implementere den områdebaserede beskæftigelsesindsats.

*1.3. En gennemgribende revision af styrings- og tilskudsmodellen på sprogscoleområdet*

Ny lovgivning og ændrede kapacitetsbehov har gjort, at styrings- og finansieringsmodellen på skoleområdet ikke var hensigtsmæssig – specielt i perioder med svingende efterspørgsel. KOC har stået i spidsen for udviklingen og forhandling af en ny model for styring, organisering og tilskud til sprogcentre i tæt dialog med sprogcentre. Modellen har sikret styr på bevillinger, kapacitet og kvalitet i sprogtilbudene.

*1.4. En stadig udvikling og forbedring af beskæftigelsestilbudene til ledige, herunder personer med sproglig og/eller kulturelle barrierer*

Som medlem af BIF's direktion har KOC bla. haft ansvar for kapaciteten til aktivering af de ledige. Det sker via kommunens beskæftigelsescentre samt via udbud til eksterne aktører. I KOC's tid som direktør er beskæftigelsestilbuddene stadig udviklet og forbedret til at omfatte bla. personer med sproglig og / eller kulturelle barrierer, samt resourcesvage målgrupper, herunder styrket samarbejde om BIF-SOF borgere.

Via nye styringsmodeller er der skabt bedre forudsætninger for en løbende tilpasning af omfanget og sammensætningen til efterspørgslen efter tilbud.

*1.5. Opbygningen af en integrationsenhed i forvaltningen, herunder en særlig bydækkende Task-force på Integrationsområdet*

KOC har som direktør for integration i BIF's første leveår stået for etablering af en særlig integrationsenhed på Musvågevej, der bla. har sikret et effektivt og erhvervsrettet introduktionsprogram for tilflyttere til København omfattet af integrationsloven. Sidstnævnte opgave var medtaget som en af opgaverne i jobprofilen.

I forlængelse heraf har KOC haft ansvar for etablering og udvikling af en Task-force for integration. Task-forcen er etableret og arbejdet er tilrettelagt på baggrund af en årlig politisk godkendt arbejdsplan.

*1.6. Udvikling og implementering af metoder til evaluering af de mange integrationstiltag i kommunen*

KOC har stået i spidsen for udvikling og indførelse af et opfølgings- og monitoreringssystem, som omfatter et integrationsbarometer, som løbende måler målopfyldelsen i integrationspolitikken, og en projektdatabase, hvor oplysninger om alle integrationsprojekter, der er støttet af Københavns Kommune, indgår. Hertil kommer at KOC er ansvarlig for, at der årligt udarbejdes statusrapporter på integrationsområdet til BR.

Ikke mindst på baggrund af dette opfølgings- og monitoreringssystem blev BIF indstillet til integrationsprisen i 2009.

*1.7. Øvrige områder, hvor KOC har spillet en betydelig rolle ved skabelsen af resultater på integrations-, trygheds- og beskæftigelsesområdet*

På tryghedsområdet har KOC bla. den overordnede ledelse af Hotspot programmet, som har til formål at bryde fødekæden til kriminalitet og skabe tryghed i udvalgte områder. Tilsvarende kan nævnes "Tryghedsindexet", som én gang om året måler, hvor trygge københavnere er. KOC er BIF's repræsentant i SSP-bestyrelsen og i Sikker-by styregruppen.

På beskæftigelsesområdet er KOC den direktør, der står for den virksomhedsrettede indsats, hvor der i de seneste år er opnået betydelige resultater; f.eks. indgik BIF i 2009 18 partnerskabsaftaler; der skal hjælpe svage ledige tilbage på arbejdsmarkedet. Endvidere er der i foråret 2010 som led i Ungejobpakken iværksat en handleplan for kommunens egne arbejdspladser mhp. at øge rummeligheden ved at ansætte ledige i løntilskud.

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

*2.1. Betjening af borgmester og det politiske udvalg (BIU)*

Tidligere integrations- og beskæftigelsesborgmester Jakob Hougaard vurderer KOC således:

"Som integrations- og beskæftigelsesborgmester har jeg haft et utrolig godt samarbejde med KOC. I samarbejdet med det politiske udvalg var KOC respekteret og vellidt for sin faglige indsats, hvor medlemmerne af Beskæftigelses- og Integrationsudvalget altid kunne regne med, at KOC ville redegøre for sagerne ned i detaljen, samtidig med at han var i stand til at skabe en god forståelse af, hvorledes selv meget komplicerede sager skulle forstås i sammenhæng med helheden. KOC har leveret en meget kvalificeret rådgivning og et kvalificeret grundlag for politiske initiativer, som efter min opfattelse udspringer af hans meget store indsigt indenfor integrationsområdet og hans mange års erfaring med arbejde indenfor arbejdsmarkedspolitikken i tiden før forvaltningen blev etableret.

Jeg har sat stor pris på KOC's sans for tilstrækkeligt tidligt at se udfordringer både indenfor og udenfor forvaltningens ressort område og i forhold til samarbejdspartnere og andre myndigheder, som arbejder indenfor det integrationspolitiske område. KOC har også udvist stor forståelse for politiske strategiske overvejelser og særlige hensyn, så det lykkedes at skabe praktisk realiserbare og politisk relevante løsninger i et tillidsfuldt samarbejde mellem udvalget og

forvaltningen. KOC har været meget god til at skabe et produktivt og tillidsfyldt miljø om udvalgets arbejde, som medvirkede til at skabe bred opbakning og samarbejde om udviklingen og implementeringen af politiske initiativer. Her skal især nævnes KOC's aktive medvirken i udarbejdelsen af de beskæftigelsespolitiske aftaler og rækken af vigtige integrationspolitiske initiativer i perioden, herunder boligaftalen om fleksibel udlejning, som alle udvalgsmedlemmer har været tæt involveret i tilblivelsen af.

Som borgmester oplevede jeg, at Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets målsætninger blev indfriet i et fuldt tilfredsstillende omfang. KOC har bidraget med en professionel betjening af Beskæftigelses- og Integrationsudvalget kendetegnet ved saglighed og høj faglig kvalitet, bl.a. ved at levere klare og overskuelige indstillinger. Tilsvarende bidrog KOC til en systematisk og veldokumenteret kvalitetsopfølgning, hvori der blev holdt fokus på de politiske mål.

Det er således min klare vurdering, at KOC som direktør i BIF har været et stort aktiv for Københavns Komme på ikke mindst integrationsområdet.”

Beskæftigelses – og integrationsborgmester Klaus Bondam tilslutter sig fuldt og helt Jacob Hougaards vurdering.

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

Som medlem af BIF's direktion har KOC 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.

KOC har i særlig grad bidraget til – foruden integrationsområdet – den samlede virksomhedsstrategi, til udbuds- og indkøbsstrategien ift. andre aktører, til samarbejdet med arbejdsmarkedets parter, herunder A-kasserne og det lokale beskæftigelsesråd, samt med de frivillige organisationer.

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

KOC er daglig chef for centercheferne for de tre beskæftigelsescentre i BIF, og chefen for Center for Job på Særlige Vilkår, samt kontorcheferne for de to integrationskontorer, og for Kontoret for Arbejdsmarkedspolitik. Som direktionens ansvarlige for beskæftigelsescentrene og JSV har KOC ydet en betydelig indsats for at de 4 centre løbende har omstillet sig til ændret efterspørgsel og den

stigende ledighed - såvel dimensioneringsmæssigt, som i sammensætningen og indholdet af deres tilbud. Tilsvarende har de to integrationskontorer løbende udviklet sig under KOC's ledelse.

KOC har endvidere været ansvarlig for udviklingen af forvaltningens interne og eksterne kommunikation via kommunikationsenheden.

Som direktør for 8 chefer har KOC en række ledelsesopgaver, f.eks. sikre en høj faglig kvalitet i opgavevaretagelsen, formidle mål og strategier, udøve personaleledelse etc.

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

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

#### *2.4. Udvikling af BIF som organisation*

KOC spillede en central rolle ved etablering af BIF, og har siden som medlem af direktionen i 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 KOC bla. bidraget til som medlem af BIF's øverste samarbejdsorgan.

Bla. som formand for det tværgående samarbejdsudvalg mellem den kommunale og den statslige del af Jobcenter København i forbindelse med fusionen i 2009, spillede KOC en væsentlig rolle i den vellykkede fusionsproces.

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

KOC er et ordentligt og tillidsvækkende menneske med et behageligt, imødekommende og uhøjtideligt væsen. Hertil kommer, at KOC har gode forhandlingsevner med evne til at finde den rette balance mellem proces og resultater.

Disse egenskaber er værdifulde i det samarbejde BIF er afhængig af i forhold til dets samarbejdspartnere og for de resultater, der er opnået i dette samarbejde. Kombineret med KOC store viden på beskæftigelses- og integrationsområdet, har disse egenskaber gjort KOC til en værdifuld repræsentant for BIF i bl.a. SSP, LBR, eksperttænk tanken på integrationsområdet, og i samarbejdet med arbejdsmarkedets parter, interesseorganisationer, andre forvaltninger og myndigheder, med boligselskaberne etc.

Etablering af en integrationspolitik i Københavns Kommune har været en pionerindsats, som har krævet en engageret og udviklingsorienteret leder med et personligt drive i spidsen. KOC har været en sådan direktør. F.eks. er KOC gået forrest i indhentning og omsætning af inspiration fra udlandet på integrations – og tryghedsområdet.

Integrationsområdet er præget af overordentlig komplekse problemstillinger, som det kræver såvel store analytiske evner, som en betydelig politisk tæft, at bidrage til løsningen af. Disse evner besidder Kaj i betydelig grad, ligesom KOC har en veludviklet evne til at forholde sig såvel strategisk og langsigtet, som helhedsorienteret og tværgående til de politisk og administrative problemstillinger.

KOC har haft succes med dels at implementere en række initiativer på beskæftigelses- og integrationsområdet, og dels at lede større omstillingsprocesser. Det hænger bl.a. sammen med, at KOC evner at arbejde analytisk, struktureret og systematisk, samtidig med at han holder fokus og tempo. I den sammenhæng kommer KOC's store arbejdskapacitet, høje stresstærskel og evnen til at bevare overblikket ham også til gode.

Den store respekt der står om KOC i de sammenhænge han indgår i, det være sig internt i BIF, i forhold til det politiske niveau eller i forhold til samarbejdspartnere skyldes bl.a. KOC faglige dygtighed og personlige integritet. KOC udmærker sig ved at evne at hvile i sig selv og lytte, og samtidig udfordre og tage diskussionen op.

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

KOC er en fornem repræsentant for Københavns Kommune – såvel internt i kommunen, som i forhold til borgere og samarbejdspartnere. KOC lever således til fulde op til Københavns Kommunes fire grundlæggende værdier: Respekt, ligestilling, dialog og tillid.

Et gennemgående kendetegn ved KOC's ledelse, samarbejde og kommunikation er, at andre oplever at de og deres ståsted bliver respekteret, og at deres synspunkter bliver betragtet som ligestillede synspunkter, der ønskes forstået i en saglig dialog, hvor udgangspunktet er, at parterne har tillid til hinandens intentioner.

Det er tilsvarende vigtigt for KOC, at BIF gennem dialogen ved mødet med borgerne kan opbygge et tillidsforhold som betyder, at ethvert initiativ til at bringe borgeren i en anden situation sker med respekt for borgerens integritet og på en måde så borgeren oplever ligeværdighed i forholdet til forvaltningen.

### **Sammenfatning**

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

KOC har med sin store indsats på integrationsområdet været et betydeligt aktiv for Københavns Kommune, ligesom han med sin faglige og personlige kompetencer er en fornem repræsentant for kommunen.

Den 25. august 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)