

**KØBENHAVNS KOMMUNE**  
Børne- og Ungdomsborgmesteren

Økonomiforvaltningen  
Center for Økonomi HR  
Rådhuset, 2.sal, vær. 54  
1599 Køb3nhavn V

05-08-2010

Sagsnr.  
2010-1363  
Dokumentnr.  
2010-423789

### **Indstilling om forlængelse af åremålsaftale for administrerende direktor Else Sommer, Børne- og Ungdomsforvaltningen**

Else Sommer blev ansat 6. august 2006 som administrerende direktør for Børne- og Ungdomsforvaltningen på en 5-årig åremålsaftale.

I henhold til aftale om åremålsansættelse indstiller jeg hermed til Borgerrepræsentationen, at aftalen forlænges med 4 år fra og med den 6. august 2011.

Som grundlag for indstillingen har jeg i henhold til cirkulære nr.16 af 16. august 2001 om "Evaluering af ansatte på åremålsvilkår" evalueret Else Sommers hidtidige virke som administrerende direktør.

Evalueringen er – foruden Københavns Kommunes værdigrundlag - foretaget med udgangspunkt i opgaver og ansvar for den administrerende direktør for Børne- og Ungdomsforvaltningen, som de er beskrevet i det stillingsopslag/-profil, der lå til grund ved ansættelsen af Else Sommer.

Følgende har bistået ved evalueringen:

- Medlemmer af Børne- og Ungdomsudvalget Rikke Lauritzen og Cecilia Lonning
- Formanden for KFF (Københavns Frederiksbergs Fællesrepræsentation) Britt Petersen
- Administrerende direktør Lene Sillasen, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
- Direktør Christina Brochdorf, Børne- og Ungdomsforvaltningen
- Direktør Lars Øbing, Børne- og Ungdomsforvaltningen
- Næstformand i HSU Erik Steppart.

**Rådhuset**  
1599 København V

Telefon  
3366 2000

Telefax  
3366 7038

E-mail  
borgmester@buf.kk.dk

EAN nummer  
5798009386182

www.kk.dk

Konklusionen på min evaluering er, at Else Sommer har præsteret lederskab på et højt niveau. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at Else Sommer

- på kort tid har opbygget og konsolideret Børne- og Ungdomsforvaltningen som en administrativ og fagligt velfungerende organisation,
- har bidraget til et tillidsfuldt samarbejde i Børne- og Ungdomsudvalget og mellem udvalget og borgmesteren,
- har leveret kvalificeret rådgivning og betjening af mig som borgmester i et godt og tillidsfuldt samarbejde,
- har bidraget til et positivt og udviklende samarbejde på tværs i Københavns Kommune,
- har fået anerkendelse i faglige organisationskredse for dialog og lydhørhed,
- har skabt en dynamisk og ansvarstagende ledelseskultur i Børne- og Ungdomsforvaltningen, og en kultur præget af ordentlighed og respekt for andre.

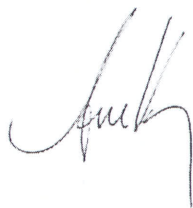
Det er således min opfattelse, at Børne- og Ungdomsforvaltningens resultater i betydeligt omfang kan tilskrives Else Sommers kompetencer som leder og de værdier, hun repræsenterer.

Min evaluering er vedhæftet som bilag.

Det er på grundlag af evalueringen min vurdering, at det vil være i Københavns Kommunes interesse at forlænge åremålsaftalen for Else Sommer.

Det er samtidig min vurdering, at Else Sommers åremålsbonus skal udmøntes ved 1. periodes afslutning.

Venlig hilsen



Anne Vang



**KØBENHAVNS KOMMUNE**  
Børne- og Ungdomsborgmesteren

Økonomiforvaltningen  
Center for Økonomi HR  
Rådhuset, 2. sal. vær. 59  
1599 København V

05-08-2010

Sagsnr.  
2010-1364

Dokumentnr.  
2010-423789

## **Børne- og Ungdomsborgmester Anne Vang's åremålsvurdering af administrerende direktør Else Sommer**

### **Indledning**

Som grundlag for indstilling om forlængelse af åremålsansættelse har borgmester Anne Vang evalueret administrerende direktør Else Sommer i henhold til cirkulære nr.16 af 16. august 2001 om "Evaluering af ansatte på åremålsvilkår".

Evalueringen er - foruden Københavns Kommunes værdigrundlag - foretaget med udgangspunkt i opgaver og ansvar for den administrerende direktør for Børne- og Ungdomsforvaltningen, som de er beskrevet i det stillingsopslag/-profil, der lå til grund ved ansættelsen af Else Sommer.

Følgende har bistået ved evalueringen:

- Medlemmer af Børne- og Ungdomsudvalget Rikke Lauritzen (Ø) og Cecilia Lonning (V)
- Formanden for KFF (Københavns Frederiksbergs Fællesrepræsentation) Britt Petersen
- Administrerende direktør Lene Sillasen, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
- Direktør Christine Brochdorf, Børne- og Ungdomsforvaltningen
- Direktør Lars Obing, Børne- og Ungdomsforvaltningen
- Næstformand i HSU Erik Steppart.

### **Evalueringen af de opnåede resultater**

Børne- og Ungdomsforvaltningen har med Else Sommer som administrerende direktør opnået gode resultater på væsentlige indsatsområder.

### **Opbygning af BUF som administrativ og faglig organisation**

Børne- og Ungdomsforvaltningen fremstår i dag, i forlængelse af den reorganisering, der fandt sted 1. januar 2006, og "nyt BUF 2010", som en administrativt og fagligt velfungerende organisation.

**Rådhuset**  
1599 København V

Telefon  
3366 2000

Telefax  
3366 7038

E-mail  
borgmester@buf.kk.dk

EAN nummer  
5798009386182

www.kk.dk

Som administrerende direktør for Børne- og Ungdomsforvaltningen har Else Sommer i sin ansættelsesperiode således formået at skabe:

- Processer, som på indsatsområder sikrer klare og operationelle mål, prioriteringer og strategier
- Løbende organisatoriske tilpasninger såvel på det centrale som det lokale institutions- og skoleniveau
- En mere effektiv styring og anvendelse af forvaltningens ressourcer med udgangspunkt i en aktivitetsbaseret økonomistyring og en budgetopfølgning baseret på tættere opfølgning på dispositioner
- Arbejdsgange på driftsområder og andre hjælpemidler i sagsbehandlingen (opgaveportal)
- Udvikling af intern og ekstern kommunikation (KK-net, ugepakke, nyhedsbreve m.v.)
- Dokumentationssystemer, (ledelsesinformationssystem, ledelsestilsyn m.v.)
- En velorganiseret, effektiv, professionel betjening af borgmester og Børne- og Ungdomsudvalg.

Med den seneste organisatoriske ændring "nyt BUF 2010" har Else Sommer stået i spidsen for en organisationsændring, der taget afsæt i slutbrugerbehovet og en mere enkel og effektiv styring af de decentrale enheder. Dermed har Else Sommer sat de organisatoriske og styringsmæssige rammer for en forvaltning, der:

- Giver en god service og support til dem, der leverer kerneydelserne – skolerne og institutioner
- Har en stærk decentral ledelse med klar ledelsesstreng og et enkelt styringsgrundlag baseret på gode mål og systematisk ledelsesinformation
- Yder effektiv og målrettet politikerbetjening og politisk sagsbehandling

Som administrerende direktør har Else Sommer stået i spidsen for arbejdet med at skabe en administrativ og velfungerende organisation, og har med "nyt BUF 2010" taget afsæt i brugerbehovet og syv grundprincipper:

- Ledelsesstrengen styrkes
- Styringsgrundlaget er enkelt og fælles for alle enheder
- Styrket support
- Afbureaukratisering og 'keep-it-simple'
- 0-18-års perspektiv
- Udviklingsdynamoen hos skoler og institutioner
- Inklusion er et bærende princip.

### **En god sparringspartner for borgmesteren**

Der er opbygget et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem borgmesteren og den administrerende direktor med udgangspunkt i en fælles forståelse for rollefordeling i en politisk ledet organisation

Else Sommer leverer kvalificeret rådgivning af borgmesteren på grundlag af sin evne til at analysere og vurdere betydningen af faktuelle forhold af relevans for børne- og ungdomsområdet.

### **Professionel betjening af Børne- og Ungdomsudvalg**

Børne- og Ungdomsforvaltningen yder en professionel betjening til Børne- og Ungdomsudvalget og bidrager til et tillidsfuldt samarbejde i udvalget, og mellem udvalget og borgmesteren.

Else Sommer har siden sin ansættelse som administrerende direktor arbejdet på at skabe stabsfunktioner på Rådhuset, så der sikres professionel og proaktiv betjening af borgmester og Børne- og Ungdomsudvalget.

### **Positivt og udviklende samarbejde på tværs i Københavns Kommune**

I forhold til de opgaver, som forudsætter koordination og samarbejde på tværs af forvaltningerne, er der et gode konstruktive relationer mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og de øvrige forvaltninger, der leverer velfærdsservice i København samt mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og Økonomiforvaltningen.

Børne- og Ungdomsforvaltningen har især et tæt samarbejde med Sundheds- og Omsorgsforvaltningen bl.a. i forhold til skolemadsordning, til Socialforvaltningen i forhold til det forbyggende arbejde for børn og unge, samt til Økonomiforvaltningen i forhold til Børne- og Ungdomsforvaltningens budget og regnskab.

Samarbejdet mellem Else Sommer og kommunens øvrige administrerende direktører medvirker til et nemmere og mere effektivt samarbejde mellem forvaltningerne.

Else Sommer understøtter dette ved

- Et godt og tillidsfuldt samarbejde i 7-dir.kredsen
- Dialog og samarbejde i forhold til udviklingsopgaver og udvikling af styringsmodeller
- At Børne- og Ungdomsforvaltningen i samarbejdet er inddragende og altid parat til at bidrage i samarbejdet
- En konsekvent opfølgning på planer og aftaler på et sagligt og aktuelt grundlag.

### **Resultater inden for ledelses- og medarbejderudvikling**

I perioden med Else Sommer som administrerende direktør er der opnået en række gode resultater i relation til ledelses- og medarbejderudvikling m.v.

I den forbindelse kan fremhæves

- En reduktion af sygefraværet i BUF
- Indførelse af arbejdsmiljømæssige trivselsundersøgelser
- Indførelse af sundhedsordninger på skoler og institutioner
- Større og mere omfangsrig inddragelse af samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøorganisation, bl.a. ved afholdelse af seminar og temamøder m.v.
- Øget fokus på ledelses- og medarbejderudvikling
- Uddannelsestiltag for skole- og institutionsledere
- Systemisk lederuddannelse
- Oprettelse af et BUF-akademi
- Større fokus på skabelsen af en kundeorienteret kultur i forvaltningen.

Else Sommer har ved sin tilgang til det ledelses- og medarbejderudviklingsmæssige understøttet forvaltningens fokus og prioritering af dette område.

### **Kommende års fokusområder**

#### *Økonomisk genopretning*

De kommende år skal Børne- og Ungdomsforvaltningens budgetlægning og regnskabsopfølgning konsolideres, så skoler og institutioner får ro og stabilitet omkring deres decentrale økonomiske råderum. Det indebærer, at Børne- og Ungdomsforvaltningens direktion skal præsentere udvalget for en langsigtet økonomiske plan, der skaber balance mellem forvaltningens indtægter og udgifter, og som klart udstikker rammerne for udvalgets økonomiske og politiske prioriteringsrum i valgperioden.

Else Sommer har ledelseskraft, kendskab til de økonomiske strukturer på børne- og ungdomsområdet og en flerårige erfaring med økonomisk genopretning, som dels vil kunne understøtte udarbejdelsen af en økonomisk genopretningsplan, dels vil kunne sikre et kontinuerligt ledelsesmæssigt fokus på planens implementering de kommende år.

#### *Ny styring af institutioner*

Den budgetmæssige, ledelsesmæssige og faglige styring af Københavns Kommunes mere end 600 institutioner på dagtilbudsområdet foreslås samlet og effektiviseret i en ny struktur med klyngedannelse, hvor den administrative og økonomiske ledelse af et antal institutioner i en klynge fremadrettet samles hos en central

klyngeleder, mens den pædagogiske ledelse fortsat varetages decentralt.

En succesfuld overgang fra den nuværende styringsmodel til en fremtidig model med klyngeledelse er en omfattende omstillingsproces. Et succesfuldt forløb kræver, at Børne- og Ungdomsforvaltningens ledelse dels er i stand til at drive forandringsprocessen og forhandlingerne med de faglige organisationer, dels er i stand til at sikre implementering af en model, der høster de administrative og økonomiske fordele under hensyntagen til den organisatoriske og pædagogiske forskellighed, som præger dagtilbudsområdet i København.

Gennem Else Sommers store kendskab til dagtilbudsområdet og et godt og tillidsfuldt forhold til områdets faglige organisationer er det vurderingen, at hun vil være den bedst egnede til lede denne omstilling.

#### *Byggeri af nye daginstitutioner og skoler*

Københavns Kommune er i den særlige situation, at børnetallet stiger kraftigt. Faktisk finder næsten hele landets stigning i antallet af børn i 0-5-års alderen sted i København, hvor befolkningstilvæksten ikke er set større siden 2. verdenskrig. Det skaber et særligt kapacitetsmæssigt pres, dels i forhold til den politiske målsætning om at sikre pasningstilbud inden for fire kilometer af forældrenes bopæl, dels i forhold til at undgå tilsandingsproblematikker i skole- og klubtilbud, når de nye store københavnerårgange om en årrække rykker videre fra dagtilbudsområdet.

En succesfuld håndtering af befolkningstilvæksten og kapacitetsbehovet forudsætter to ting:

For det første at der fremlægges en plan, hvor der er sammenhæng med de økonomiske rammer i kommunen under ét og de politisk vedtagne standarder for nybyggeri og kapacitet i de eksisterende pasningstilbud. Byen kan ikke vokse sig til fattigdom, og det er derfor nødvendigt, at Børne- og Ungdomsforvaltningen præsenterer det politiske udvalg for en løsningsramme, hvor der er sammenhæng mellem anlægsøkonomi, serviceniveau og kapacitetspres. Det er en kompliceret opgave, der kræver et indgående kendskab til anlægsøkonomi og politiske og økonomiske "håndtag", der kan bringe området i balance.

For det andet at der de kommende år sikres et ledelsesmæssigt fokus på hastighed og implementering i byggeprocessen. De mange anlægsmidler skal omsættes til konkret nybyggeri med det kortest mulige aftræk. Det kræver en stram anlægsstyring internt i Børne- og Ungdomsforvaltningen og et effektivt og gnidningsfrit samarbejde

med de øvrige forvaltninger og myndigheder på byggeområdet i København.

Gennem et stort kendskab til kapacitets- og økonomistyring på børne- og ungdomsområdet vurderes Else Sommer at være den rette til at stå i spidsen for denne komplicerede opgave.

#### *En styrket folkeskole i København*

Forældre i København skal kunne sætte deres børn i en lokal folkeskole med et solidt fagligt niveau, et godt lærerkorps, gode fysiske rammer og en kompetent og tillidsfuld skoleledelse.

De kommende år vil der være en politisk forventning om at forbedre og udvikle de københavnske folkeskoler, der er i hård konkurrence med byens privatskoler. Den økonomiske styring af folkeskolerne skal konsolideres, så der kan komme fokus på kernerdrift – undervisning af børnene. Flere elever skal have de basale færdigheder inden for læsning og regning, når de forlader folkeskolen. Arbejdet med den fysiske genopretning af de københavnske folkeskoler skal fortsætte.

De kommende år vil der både internt i kommunen og fra eksternt hold være et pres for at styrke folkeskolen, blandt andet i forlængelse af anbefalingerne fra regeringens Rejsehold. På den ene side skal skolerne have større lokale frihedsgrader og et styrket lokalt ledelsesrum. På den anden side vil der være en forventning om større gennemsigtighed om resultater og klare mål for, hvad eleverne skal lære. Denne dobbelte udfordring skal Københavns Kommunes folkeskoler være gearet til at håndtere.

Samtidig skal flere unge i København videre fra folkeskolen og i gang med en ungdomsuddannelse. En succesfuld implementering af den nyligt vedtagne Ungepakke skal sikre større sammenhæng i uddannelsessystemet og holde frafaldstruede unge i gang med en ungdomsuddannelse. Det fordrer et samarbejde på tværs af kommunens forvaltninger om en reform af vejledningssystemet, en udbygning af samarbejdet med erhvervsskoler samt en forenkling af de uddannelses tilbud. kommunen samarbejder med eksterne aktører om.

Gennem sit mangeårige arbejde med uddannelsespolitiske emner både i og uden for Københavns Kommune har Else Sommer opnået de faglige forudsætninger og et fintmasket uddannelsespolitisk netværk til at løfte disse udfordringer i København.

#### *Integration*

Fordelingen af etnisk danske børn og børn med indvandrer efterkommerbaggrund er stadig ulige i mange institutioner og skoler i København. Det er en udfordring at sikre, at flere etnisk danske forældre vælger den lokale folkeskole. I 2008/2009 valgte kun



48 pct. af forældrene deres distriktsskole, og det vanskeliggør børnenes møde på tværs af etnicitet og sociale skel i den lokale skole.

Samtidig er det et betydeligt fagligt præstationsgab mellem etnisk danske og tosprogede børn. Eksempelvis har en fjerdedel af byens tosprogede børn fortsat brug for en særlig sprogindsats ved skolestart, mens 49 pct. af de tosprogede børn forlader folkeskolen uden tilstrækkelige læsekundskaber.

Med afsæt i disse udfordringer er der et politisk ønske om at gennemføre en langsigtet plan for integrationen i København, der dels sikrer bedre og mere ligelig fordeling af tosprogede børn i dagtilbud og skoler, dels sikrer at de tosprogede elevers faglige niveau højnes over en årrække.

Med baggrund i et indgående kendskab til de strukturpolitiske og fordelingsmæssige "håndtag", der kan bringes i spil, vurderes Else Sommer at være den rette person til at stå i spidsen for formuleringen af denne plan.

### **Samlet evaluering af betydningen af Else Sommers kompetencer**

Børne- og Ungdomsforvaltningens resultater kan i stor udstrækning tilskrives Else Sommers kompetencer som leder:


Med udgangspunkt i en stærk faglighed og et højt ambitionsniveau på borgmesterens, kommunens og forvaltningens vegne arbejder Else Sommer vedholdende og systematisk.

Else Sommer præsenterer problemer på en åben og reel måde, og der handles på dem på grundlag af relevante løsningsforslag. Else Sommer har blik for mulighederne i samarbejdet – både internt i forvaltningen, og i forhold til eksterne samarbejdspartnere, herunder faglige organisationer – og Else Sommers evner at perspektivere mulighederne i samarbejdet, ligesom hun evner at skabe dialogen på grundlag af fælles mål.

I samarbejdet er Else Sommer åben, lyttende, imødekommende og reel - og på den måde en tillidsskabende og troværdig samarbejdspartner.

Else Sommer har i Børne- og Ungdomsforvaltningen bidraget til en dynamisk og ansvarstagende ledelseskultur og en kultur præget af ordentlighed og respekt for andre.

Venlig hilsen

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Anne Vang', written in a cursive style.

Anne Vang