



KØBENHAVNS KOMMUNE

Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen
Borgmesteren

Til
Økonomiudvalget

29-04-05


Journalnr.

PB/DA

Hermed fremsendes indstillingerne vedrørende forlængelse af vicedirektørerne i Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen Jørn Larsens og Søren Stahl Nielsens åremålsansættelser.

I begrundelserne for indstillingerne indgår en vurdering af vicedirektørernes kompetencer i forhold til den forvaltningsmæssige omstillingsproces, men undertegnede er åben over for, at Økonomiudvalget i sin stillingtagen kan have behov for at inddrage strategiske overvejelser og en helhedsvurdering af kommunens direktionsmedlemmer set i lyset af forandringerne i kommunens forvaltningsstruktur.

Med venlig hilsen



Per Bregengaard

Rådhuset
1599 København V

Telefon
33 66 20 00

Telefax
33 66 70 38

E-mail
pb@uuu.kk.dk

www.kk.dk



KØBENHAVNS KOMMUNE

Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen
Borgmesteren

Til
Økonomiudvalget

29-04-05

Journalnr.

PR/DA

**Indstilling vedrørende forlængelse af vicedirektør Jørn Larsens
åremålsansættelse**

Det indstilles, at Jørn Larsens åremålsansættelse som vicedirektør i Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen forlænges på uændrede vilkår fra 1. april 2006 til 30. juni 2008.

Jørn Larsen blev ansat som vicedirektør i Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen den 1. april 2001 på sædvanlige åremålsvilkår. Denne åremålsansættelse udløber den 31. marts 2006.

Jørn Larsens virke som vicedirektør i perioden er blevet evalueret i forhold til Københavns Kommunes værdigrundlag og kommunens 10 fokusområder for ledelse. Denne evaluering, som er foretaget ved hjælp af konsulentfirmaet Muusmann, understøtter indstillingen om forlængelse af åremålsansættelsen.

Samtidig hermed er vicedirektør Jørn Larsens indsats i Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen blevet evalueret. Der henvises her ligeledes til de af konsulentfirmaet Muusmann fremsatte udsagn vedrørende Jørn Larsen (JL):

JL's arbejdsmåde præges af en logisk og systematisk analyse og opgavetilgang, og han er i stand til at anvende disse kvalifikationer pragmatisk og handlingsorienteret. Han kan ligeledes skabe et godt overblik over komplekse forhold og besidder en god intuition og fornemmelse for faglige sammenhænge og helheder.

JL er ikke særlig detailorienteret, idet der bl.a. ses megen handlingsparathed. Dette kan ikke udelukkes at påvirke præcisionen i visse sammenhænge. I så fald må det forventes, at dette alene vil forekomme på ikke højt prioriterede felter.

JL fungerer med en udpræget udviklingsorienteret horisont og er således meget kreativ i sin funktions- og tænke måde. Han er idérig - dette vil primært udfolde sig konkret på en handlingsorienteret måde.

Rådhuset
1599 København V

Telefon
33 66 20 00

Telefax
33 66 70 38

E-mail
pb@uuu.kk.dk

www.kk.dk

JL fungerer på et tilfredsstillende aktivitetsniveau og med et opgavemæssigt og resultatorienteret engagement.

Vicedirektøren fremstår som en udadvendt leder, der i visse situationer givet kan fungere ganske impulsivt og med megen handlingsparathed.

Der ses en god personlig styrke og robusthed.

JL er ubetinget en samarbejdsorienteret leder, som ønsker at tage hensyn til andre med det formål at skabe resultater i et godt samarbejdsclima. Han behersker at skabe god balance mellem de resultatorienterede og de mere procesorienterede aspekter i opgaveløsningen.

Kommunikationsformen er åben og direkte.

JL har stor lyst til og interesse for at påvirke beslutningsprocesserne i en ledelsesmæssig sammenhæng, og han fremstår med synlighed og en god, personlig dynamik. I udøvelsen af de ledelsesmæssige funktioner giver JL plads til andre, og han delegerer og involverer andre på yderst relevant vis.

JL er på en god og hensigtsmæssig måde risikovillig i beslutningsarbejdet.

Vedrørende Jørn Larsens funktion i Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen er bemærkningerne i evalueringen, at:

JL agerer på en god, åben og konstruktiv måde i direktionen. Han er en seriøs og hjælpsom partner og fungerer som en dygtig og engageret rådgiver og ledelseskollega.

De intellektuelle kompetencer er intakte, og han følger engageret med i den faglige og ledelsesmæssige udvikling.

JL er meget pligtopfyldende og ønsker, at opgavevaretagelsen bliver korrekt udført.

Direktionskollegerne er tilfredse med samarbejdet med JL, idet han ikke mindst sikrer opfølgning og kvalitet i opgaveløsningen - dette gælder ikke mindst i forhold til funktioner i det politiske system (udvalget).

JL spiller en vigtig rolle i forhold til forvaltningens eksterne funktioner - også uden for Københavns Kommunes egne rammer.

Det er vurderingen hos direktionskollegerne, at JL fungerer positivt og inden for rammerne af værdigrundlaget, og at han arbejder seriøst med de 10 fokuspunkter for ledelse.

Fra medarbejderside vurderes han som den "grå eminence" med utroligt mange kvaliteter. Han har stor viden og erfaring på alle relevante felter.

JL har hyppigt den funktion, at mange medarbejdere og samarbejdspartnere går til ham, hvis vanskelige spørgsmål skal løses. Han er en leder, som medarbejderne er trygge ved, og han har en fin evne til at hjælpe mellemliderne "på sporet" igen. Han er hyppigt den person, der finder løsningen, når opgavevaretagelsen går i hårdknude.

Han er samarbejdsorienteret og en dygtig og rummelig lytter, der ubetinget giver plads til andre. Han er således en god og meget anvendt dialogpartner i forvaltningen.

Det vurderes, at han har et meget tillidsfuldt forhold til andre, hvilket især baserer sig på, at han udviser respekt over for andre.

JL er en dygtig formidler, og han spiller en meget vigtig rolle i de eksterne kontakter - f.eks. i KL, ARF og andre organisationer. Han har således et meget stort - og for forvaltningen - nyttigt eksternt netværk.

Det er en generel vurdering, at JL er uhyre kvalificeret med hensyn til funktionerne i forhold til det politiske system. Han foretager præcise vurderinger og udformer akkurate indstillinger på grundlag af en fin politisk tæft og intuition.

Det vurderes for yderst relevant og vigtigt for forvaltningen, at JL fortsætter i endnu et antal år. Det anbefales således, at åremålsansættelsen forlænges, idet JL fortsat har kapacitet og kompetence til at udfylde en koordinerende rolle som vicedirektør i UUF.

Det vurderes endvidere, at han vil kunne varetage en afgørende rolle i en kommende omstillingsproces.


På den baggrund anbefales det, at vicedirektør Jørn Larsens åremålsansættelse forlænges på uændrede vilkår med 2 år og 3 måneder.

Af Økonomiforvaltningens skrivelse til de administrerende direktører af 21. oktober 2003 (j.nr. 211.1-1/99) fremgår det, at forvaltningerne bemyndiges til at beslutte, hvorvidt en del af det af en åremålsansat optjente fratrædelsesbeløb skal udbetales i forbindelse med en forlængelse af åremålsansættelsen. I overensstemmelse med åremålsaftalens §5, stk. 2 har Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen truffet beslutning om udbetaling af 5 måneders løn til vicedirektør Jørn Larsen i forbindelse med forlængelsen af åremålsansættelsen.

Med venlig hilsen



Per Bregengaard



Peter Rasmussen

**Fortrolig rapport til adm. direktør Peter Rasmussen, Uddannelses- og
Ungdomsforvaltningen, Københavns Kommune**

Vurdering af

**vicedirektør Søren Stahl Nielsen
og vicedirektør Jørn Larsen**

**Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen
Københavns Kommune**

18. april 2005

Indledning

I forbindelse med eventuel forlængelse af ledende medarbejderes åremålskontrakter har Københavns Kommune indført den procedure, at den pågældende borgmester senest 1 år før åremålsansættelsens udløb skal fremsende sin indstilling og vurdering af den pågældende chef til Økonomiudvalgets behandling.

Økonomiudvalget afgiver herefter sin indstilling til Borgerrepræsentationen, der træffer afgørelse om forlængelse af åremålsaftalen, og herunder om periodens længde.

Forvaltningens adm. direktør udarbejder indstillingen til borgmesteren med henblik på videre-sendelse til Økonomiudvalget.

Vurderingen skal tage udgangspunkt i den jobbeskrivelse, der blev lagt til grund ved besættelse af stillingen samt i kommunens værdigrundlag og i de 10 fokusområder for ledelse i Københavns Kommune.

I det interne regelsæt peges der på, at det kan være hensigtsmæssigt at inddrage konsulenter i bedømmelsesarbejdet.

Det skal i denne sammenhæng nævnes, at der ikke foreligger en stillingsbeskrivelse i forbindelse med den oprindelige besættelse af stillingerne, idet vicedirektørstillingerne i UUF-forvaltningen blev besat med Søren Stahl Nielsen og Jørn Larsen i forbindelse med en organisationsændring. Begge medarbejdere var på det pågældende tidspunkt ansat i andre stillinger i forvaltningen.

Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen har anmodet konsulentfirmaet MUUSMANN A/S om at foretage bedømmelsen af de to vicedirektørers kvalifikationer. MUUSMANNs vurdering findes nedenfor. Arbejdet er udført af direktør Lars Muusmann og cand.psych. Gitte Schneidlbach.

Metode

MUUSMANN har foretaget en desk-research omkring forvaltningens struktur, organisation og opgavefordeling i direktionen. De to vicedirektører udgør sammen med den adm. direktør forvaltningens direktion.

Der har været gennemført samtaler med:

- Adm. direktør Peter Rasmussen, UUF
- Kurt G. Jensen, UUF
- Henrik Jøhnk, UUF
- Bodil Hendrichsen
- Hans Krebs Ovesen

samt samtaler med de to vicedirektører.

Derudover har MUUSMANN foretaget en ledelsestest af de to vicedirektører.

MUUSMANNs vurdering

Søren Stahl Nielsen

Først gives MUUSMANNs vurdering af Søren Stahl Niensens (SSN) grundlæggende kompetencer og herefter gives en konkret vurdering af opgavevaretagelsen i UUF-forvaltningen.

SSN's funktionsmåde er karakteriseret af systematik og af en analytisk tilgang til opgaveløsningen på højt niveau. SSN er særdeles velbegavet, og han anvender sine forudsætninger og kompetencer på en konstruktiv måde. Han har gode evner til at anskue komplicerede faglige problemstillinger, ligesom han har et fint overblik. Der arbejdes med stor præcision.

SSN's funktionsmåde præges endvidere af et ganske højt energiniveau med en tilhørende høj produktivitet og arbejdskapacitet.

Kreativitet, høj intellektuel fleksibilitet og lysten til at medvirke i udviklingsprocesser på et mere overordnet fagligt niveau er tydeligt til stede og udmøntes på en handlingsorienteret og konstruktiv måde.

SSN er særdeles pligtopfyldende, stabil og loyal og har en imødekommende og venlig fremtoning.

SSN kan påtage sig mange opgaver og vil udvise initiativ i forhold til såvel konkret opgaveløsning som i forhold til opgaver af mere strategisk karakter.

Vicedirektøren har lyst til at samarbejde med andre og skaber givet gode arbejdsmæssige relationer til andre. Han er således en samarbejdsorienteret person, der har god forståelse for organisationens funktionsmåde, herunder også for de politiske aspekter og de handlingsmuligheder, der konkret eksisterer i sammenhængen.

Kommunikationsformen er åben og direkte, og SSN udtrykker sig nuanceret og varieret.

SSN kan være synlig i organisationen, men har ikke behov for at bringe sig selv i centrum.

Vicedirektøren identificerer sig med lederrollen og kan markere sig med egne synspunkter m.v. Han er en fagligt engageret og samvittighedsfuld leder.

Samlet set vurderer MUUSMANN, at SSN er særdeles velbegavet, analytisk velstruktureret, energisk, flittig og yderst loyal med et højt fagligt og ledelsesmæssigt engagement. Han har fokus på resultater, processer og udviklingsopgaver.

En profil, der kan karakteriseres som yderst troværdig.

Ved en fortsættelse i funktionen kunne SSN arbejde med at blive lidt mere risikovillig i beslutningstagningen og ligeledes på visse felter med fordel delegere opgaver i større udstrækning.

Søren Stahl Nielsens funktion i UUF

Hovedopgaver:

- Det daglige og løbende direktionsarbejde, herunder de strategisk rettede funktioner og arbejdet i relation til det politiske system med udarbejdelse af dagsordener m.v.
- Sikre et samlet overblik over forvaltningens økonomi, sikre den nødvendige balance, opfølgning og planlægning.
- Lønstyring.
- Sparring og personaleledelse i forhold til kontorchefer og andre chefer.
- Opgaver i forhold til samarbejds- og sikkerhedsstrukturer.

SSN fungerer på en god måde i direktionen og har en tydelig rolle og funktion omkring især de økonomiske opgaver. Hans arbejde er præget af stor respekt og tillid. SSN har således den øvrige direktion fulde tillid.

Indsatsen vurderes i denne sammenhæng at være præget af en fin balance mellem den nødvendige erfaringsbaseret og fokus på fornyelse og udvikling. Det vurderes således generelt, at SSN følger med i den faglige og ledelsesmæssige udvikling, der foregår i den offentlige sektor.

Direktionskollegerne er således tilfredse med samarbejdet med SSN, idet han yder en kvalificeret indsats på det strategiske felt, det styringsmæssige område, funktionerne i forhold til det politiske system, i sparring med medarbejderne og i samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere (andre forvaltninger m.v.).

Vurderingen er, at SSN lever op til kommunens værdigrundlag, og at han på alle relevante områder arbejder med udmøntning af de 10 fokusområder for ledelse på en kvalificeret og positiv måde.

Fra medarbejderside gives først og fremmest den karakteristik, at SSN repræsenterer en umådelig stor viden inden for sit område. Han kender alle typer af opgaver - såvel de større og mere strategisk og helhedsorienterede opgaver som de løbende og tilbagevendende administrative opgaver, herunder ikke mindst på det økonomiske område.

Det fremhæves i øvrigt, at han har stor indsigt i en række af forvaltningens faglige opgaveområder, og som ligger uden for det økonomiske felt. På visse områder har SSN en enestående indsigt i og forståelse for den strategisk faglige opgaveløsning.

Det fremhæves endvidere, at SSN er i stand til at integrere funktioner omkring den faglige ledelse og den økonomiske styring på ganske fornem vis. Han er en dygtig strategisk orienteret samarbejdspartner for de faglige ledere.

Medarbejderne har tillid til SSN's varetagelse af funktionerne i forhold til det politiske system. Han foretager relevante og præcise vurderinger af mulighederne og har i det hele taget en god forståelse for det politiske felt.

Med hensyn til SSN's ledelseskompetence fremhæves det, at cheferne har let og ubesværet adgang til SSN, og han udviser stor interesse for dialogen og samspillet med medarbejderne. Samarbejdet er i øvrigt præget af stor kontinuitet.

Delegeringsgraden er som hovedregel relevant, og SSN "blander sig ikke unødigt" i opgaveløsningen.

Han følger med i den faglige udvikling og fungerer derfor som en relevant sparringspartner og inspirator.

Han udviser et stort energiniveau, og det forventes, at han er i stand til at opretholde dette niveau i en årrække.

SSN kan fremstå som en lidt stille, afventende og sindig person. Han kan imidlertid "træde i karakter", når der er behov herfor. Den "sindige" stil skal ikke forveksles med generel tilbageholdenhed. Han kan være skarp og reagerer prompte, når der er behov herfor. Han skal huske at give feedback - ikke mindst huske at give ros og anerkendelse.

Samlet vurdering

Samlet er vurderingen, at SSN uden tvivl har forudsætningerne for at få forlænget sin åremålsaftale i en 4 års periode, og det anbefales derfor entydigt, at åremålsansættelsen forlænges.

Det vurderes endvidere, at SSN vil kunne være en stærk og meget central figur, såfremt forvaltningen skal igennem en fusions- og forandringsproces. Medarbejderne omtaler SSN som "uundværlig" i en sådan proces. Det vurderes, at han vil være garant for en værdig proces, ligesom han vil kunne give processen stor legitimitet og troværdighed.

Jørn Larsen

Først gives MUUSMANNs vurdering af Jørn Larsens (JL) grundlæggende kompetencer, og herefter gives en konkret vurdering af opgavevaretagelsen i UUF.

JL's arbejdsmåde præges af en logisk og systematisk analyse og opgavetilgang, og han er i stand til at anvende disse kvalifikationer pragmatisk og handlingsorienteret. Han kan ligeledes skabe et godt overblik over komplekse forhold og besidder en god intuition og fornemmelse for faglige sammenhænge og helheder.

JL er ikke særlig detailorienteret, idet der bl.a. ses megen handlingsparathed. Dette kan ikke udelukkes at påvirke præcisionen i visse sammenhænge. I så fald må det forventes, at dette alene vil forekomme på ikke højt prioriterede felter.

JL fungerer med en udpræget udviklingsorienteret horisont og er således meget kreativ i sin funktions- og tænkemåde. Han er idérig - dette vil primært udfolde sig konkret på en handlingsorienteret måde.

JL fungerer på et tilfredsstillende aktivitetsniveau og med et opgavemæssigt og resultatorienteret engagement.

Vicedirektøren fremstår som en udadvendt leder, der i visse situationer givet kan fungere ganske impulsivt og med megen handlingsparathed.

Der ses en god personlig styrke og robusthed.

JL er ubetinget en samarbejdsorienteret leder, som ønsker at tage hensyn til andre med det formål at skabe resultater i et godt samarbejds-klima. Han behersker at skabe god balance mellem de resultatorienterede og de mere procesorienterede aspekter i opgaveløsningen.

Kommunikationsformen er åben og direkte.

JL har stor lyst til og interesse for at påvirke beslutningsprocesserne i en ledelsesmæssig sammenhæng, og han fremstår med synlighed og en god, personlig dynamik. I udøvelsen af de ledelsesmæssige funktioner giver JL plads til andre, og han delegerer og involverer andre på yderst relevant vis.

JL er på en god og hensigtsmæssig måde risikovillig i beslutningsarbejdet.

JL skal givetvis være opmærksom på, at han i visse sammenhænge kan have en mindre synlig konflikthåndtering.

Jørn Larsens funktion i UUF

- De daglige og løbende direktionsopgaver, herunder de strategisk rettede funktioner og opgaver i relation til det politiske system.
- Generelle og specifikke funktioner i forhold til personale- og forhandlingsopgaver.
- Kommunikation og andre overordnede planer.
- Byggesager.
- Personaleledelse.
- Sparringspartner.

JL agerer på en god, åben og konstruktiv måde i direktionen. Han er en seriøs og hjælpsom partner og fungerer som en dygtig og engageret rådgiver og ledelseskollega.

De intellektuelle kompetencer er intakte, og han følger engageret med i den faglige og ledelsesmæssige udvikling.

JL er meget pligtopfyldende og ønsker, at opgavevaretagelsen bliver korrekt udført.

Direktionskollegerne er tilfredse med samarbejdet med JL, idet han ikke mindst sikrer opfølgning og kvalitet i opgaveløsningen - dette gælder ikke mindst i forhold til funktioner i det politiske system (udvalget).

JL spiller en vigtig rolle i forhold til forvaltningens eksterne funktioner - også uden for Københavns Kommunes egne rammer.

Det er vurderingen hos direktionskollegerne, at JL fungerer positivt og inden for rammerne af værdigrundlaget, og at han arbejder seriøst med de 10 fokuspunkter for ledelse.

Fra medarbejderside vurderes han som den "grå eminence" med utroligt mange kvaliteter. Han har stor viden og erfaring på alle relevante felter.

JL har hyppigt den funktion, at mange medarbejdere og samarbejdspartnere går til ham, hvis vanskelige spørgsmål skal løses. Han er en leder, som medarbejderne er trygge ved, og han har en fin evne til at hjælpe mellemlederne "på sporet" igen. Han er hyppigt den person, der finder løsningen, når opgavevaretagelsen går i hårdknude.

Han er samarbejdsorienteret og en dygtig og rummelig lytter, der ubetinget giver plads til andre. Han er således en god og meget anvendt dialogpartner i forvaltningen.

Det vurderes, at han har et meget tillidsfuldt forhold til andre, hvilket især baserer sig på, at han udviser respekt over for andre.

JL er en dygtig formidler, og han spiller en meget vigtig rolle i de eksterne kontakter - f.eks. i KL, ARF og andre organisationer. Han har således et meget stort - og for forvaltningen - nyttigt eksternt netværk.

Det er en generel vurdering, at JL er uhyre kvalificeret med hensyn til funktionerne i forhold til det politiske system. Han foretager præcise vurderinger og udformer akkurate indstillinger på grundlag af en fin politisk tæft og intuition.

På dette felt spiller JL således en afgørende vigtig rolle - en rolle, som næppe ses af alle politikere, hvilket antageligt hænger sammen med hans forsigtige ageren i forhold til udvalget.

I forhold til den forventede organisationsændring på området vil JL kunne udfylde en væsentlig rolle i direktionen. Han vil i særlig grad kunne varetage rollen som mediator og problemløser på en formidlende og smidig måde.

Samlet vurdering

Det vurderes for yderst relevant og vigtigt for forvaltningen, at JL fortsætter i endnu et antal år. Det anbefales således, at åremålsansættelsen forlænges, idet JL fortsat har kapacitet og kompetence til at udfylde en koordinerende rolle som vicedirektør i UUF.

Det vurderes endvidere, at han vil kunne varetage en afgørende rolle i en kommende omstillingsproces.

Lars Muusmann