

Godkendt den 14. december 2009

Strategi for lederrekruttering

***En strategi i tre dele for at nytænke og optimere
kommunens rekrutteringspraksis med henblik på
at kunne tiltrække kvalificerede ledere***

Udarbejdet af HR-udviklingsgruppen ved
Lone Thomsen Ørtoft, HR-enheden
Dianne Østergaard Nielsen, Borgmesterens Forvaltning
Kirsten Dreyer, Skole- og Kulturforvaltningen
Henriette Leth, Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen
Henriette Petersen, Skole- og Kulturforvaltningen

14. DECEMBER 2009

Dette dokument er et første udkast til en strategi for lederrekruttering i Aalborg Kommune. Strategiens tilgang er et bredt "før-, under- og efter-perspektiv" på kommunens rekrutteringspraksis, som udvikles og implementeres i tre step. Strategien er én blandt fem delstrategier, der skal styrke kommunens ledelse og ledere med henblik på at skabe gode arbejdspladser og god service for kommunens borgere og øvrige interessenter.

PG	Projektgrundlag for lederrekrutteringsstrategi		
	Projektleder ▼ Lone Thomsen Ørtoft, HR-enheden		Projektejer ▼ Direktørgruppen
	Version ▼ 1,3	Versionsbeskrivelse ▼ Tredje udkast til PG	Dato ▼ 14. december 2009

Baggrund og formål

Aalborg Kommune er i høj grad afhængig af at have tilstrækkelige og velkvalificerede ledere på alle niveauer og til hver en tid. Det kalder på en hensigtsmæssig balance mellem lederafgang og ledertilgang. Situationen er den, at mange af kommunens nuværende ca. 860 ledere kan fratræde deres lederstilling grundet alder i løbet af de kommende år, jf. rapporten "Ledelse i tal, september 2009". Kommunen står således overfor at skulle modsvare en markant afgang af ledere, hvorfor der bl.a. er behov for at nytænke og optimere kommunens rekrutteringspraksis. Den strategiske udfordring skærpes endvidere af, at de demografiske forhold i form af små ungdomsårgange på arbejdsmarkedet afstedkommer en generel større vanskelighed med at rekruttere ledere til Aalborg Kommune.

Intentionen med nærværende rekrutteringsstrategi er at identificere, prioritere og tydeliggøre hvordan Aalborg Kommune vil arbejde med den rekrutteringsmæssige ledelsesudfordring. Forventningerne er, at en samlet målrettet, systematisk rekrutteringsstrategi kan styrke kommunens lederkapacitet, samt medvirke til den videre ledelsesudvikling i Aalborg Kommune.

Formålet med lederrekrutteringsstrategien er

- ✓ At styrke Aalborg Kommunes evne til at kunne tiltrække velkvalificerede ledere til kommunens ledelsesopgaver og lederstillinger
- ✓ At sikre et innovativt og udvidet "før-, under- og efter-perspektiv" på lederrekrutteringen

Rekrutteringsstrategien har stærke snitflader til de øvrige delstrategier i kommunens samlede ledelsesudviklingsstrategi, herunder tiltag som kompetenceudvikling, ledelsevaluering, etablering af læringsrum samt ledertalentudvikling for medarbejdere og ledere. I tillæg hertil er de seks pejlemærker i kommunens fælles ledelsesgrundlag en stærk referenceramme for rekrutteringsstrategien, ligesom værdierne i den fælles personalepolitik markerer holdninger til, hvordan rekrutteringen skal finde sted i praksis. Endvidere inddrages perspektivet om kvinder i ledelse, jf. kommunens kønsligestillingspolitik.

En strategi i tre dele

Rekrutteringsstrategiens udvidet "før-, under- og efter-perspektiv" på lederrekruttering i Aalborg Kommune afstedkommer en strategi i tre dele, hvor del 1 har fokus på før-rekrutteringen, herunder anvendelse af viden fra lederafgang ind i den nye rekruttering. Del 2 omhandler selve rekrutteringsforløbet, herunder udarbejdelse af jobprofil og stillingsannoncer mv. samt selve samtalen og den tilhørende udvælgelsesproces og feedback. I forlængelse heraf følger aktiveringen af "efter-perspektivet", der sikrer at den nye leder kommer godt i gang gennem en succesfuld introduktion. Der er tale om tre dele, der hver for sig og sammen skal drive og styrke kommunens lederrekruttering, og som afspejler velkendte såvel som mere nytænkende vinkler på rekruttering. Strategiens tre dele ses i figur 1.

Figur 1: Strategiens tre dele



Intentionen med en strategi i tre dele signalerer endvidere at der er tale om en strategiproces, hvor strategien tager fylde og form over tid. De tre dele leder frem til tre resultatmål, som tilsammen fokuserer både en produkttilgang og en proces tilgang, så rekrutteringsstrategien både genererer lederkandidater, og at der er en velfungerende rekrutterings- og udviklingspraksis herfor. Resultatmålene og de dertil knyttede indsats er:

<i>Strategiens tre dele</i>	<i>Resultatmål</i>	<i>Indsats</i>
1. Viden om lederafgang forud for ny rekruttering	Fratrædelsesårsager er kendte og indgår som viden i næste rekruttering	A. Udvikling og implementering af koncept for fratrædelsesinterviews af ledere, hvor fratrædelsesårsagen ikke er alder eller sygdom
2. Velfungerende rekrutteringspraksis	Arbejdsgange og -processer knyttet til rekruttering fungerer fra A til Z	B. Udvikling og etablering af en velassorteret elektronisk rekrutteringsværktøjskasse med anvisninger og skabeloner
3. Succesfuld introduktion – kom godt i gang	Den nye leder følger sig velkommen og støttes gennem et planlagt introduktionsforløb	C. Videreudvikling og gennemførelse et koordineret introduktionsprogram for nye ledere

De tre dele med tilhørende indsats og aktiviteter samt overvejelser om tidsplan er beskrevet på de næste sider.

Del 1: Viden om lederafgang forud for ny rekruttering



Tilgang af ledere handler i høj grad om afgang af ledere. Det betyder, at det er nødvendigt at have viden om hvor mange ledere, der fratræder deres stillinger. Denne viden genereres via rapporten "Ledelse i tal" som udarbejdes igen i sensommeren 2010. Endvidere er det oplagt at generere data

om hvorfor ledere fratræder deres job i kommunen, herunder at arbejde fremadrettet og konstruktivt med det store læringspotentiale, der ligger i denne viden. Det kalder på et udforskende perspektiv på lederafgang og arbejdsgange herfor – hvilket skabes gennem:

Indsats A: Udvikling og implementering af koncept for fratrædelsesinterviews af ledere, hvor fratrædelsesårsagen ikke er alder eller sygdom

Aktiviteterne forventes bl.a. at være:

- At afholde interviews med henblik på at afklare fratrædelsesårsagen, og om "farvel" kan blive til "på gensyn"
- At udarbejde en kvalitativ analyse af fratrædelsesårsager blandt kommunens ledere med fokus på fratrædelsesårsager med henblik på at kunne gøre status, skabe overblik og identificere eventuelle udviklingsbehov
- At udarbejde et værktøj til fratrædelsesinterviews, herunder identifikation af fratrædelsesårsager
- At oprette arbejdsgange for afholdelse af fratrædelsesinterviews
- At etablere en organisation til at foretage fratrædelsesinterviews samt afrapportering heraf
- At sikre at viden fra fratrædelsesinterviewene indsamles, behandles og afrapporteres til den pågældende leder samt i forhold til organisatorisk læring.

Rekrutteringsstrategiens første del: Viden om lederafgang forud for ny rekruttering gennem fratrædelsesinterviews igangsættes pr. 1. februar 2010. Konceptet, som fortrinsvis er udviklet i 4. kvartal 2009, er vedlagt i bilag 1 med angivelse af formål, målgruppe, procedure for gennemførelse, spørgeskræmme og feedback-praksis. HR-enheden er i et samarbejde med forvaltningernes konsulenter i HR-udviklingsgruppen ansvarlige for pilotprojektets gennemførelse og evaluering.

Del 2: Velfungerende rekrutteringspraksis



Er der kvalitet og flow i lederrekrutteringsprocessen lige fra de indledende overvejelser og opslag af stillingen over indkaldelse og ansættelsessamtale til konstruktiv respons både ved et "Ja" og et "Nej"? For at stille skarpt på og optimere den nuværende rekrutteringspraksis er rekrutteringsstrategiens anden del at sikre, at kommunens ledere har adgang til viden og hjælpeværktøjer. Det sker gennem:

Indsats B: Udvikling og etablering af en velassorteret elektronisk rekrutteringsværktøjskasse med anvisninger og skabeloner

Aktiviteterne forventes bl.a. at være:

- At indsamle og videreudvikle værktøjer og metoder til lederrekruttering
- At udarbejde en tjekliste for den gode lederstillingsannonce
- At udarbejde en interviewguide med gode idéer og anbefalinger
- At give råd om professionel og etisk håndtering af udvælgelse og afslag (brev og telefonsamtale)
- At udarbejde cases på forskellige problemstillinger i rekrutteringsprocessen med afsæt i kommunens pejlemærker for god ledelse
- At tydeliggøre hvordan kommunens seks pejlemærker for god ledelse kan være referenceramme for rekrutteringstiltag og -processer
- At sikre en digital let tilgængelig formidling af værktøjer, metoder og cases, herunder stærke relationer til OPUS.

Den elektroniske rekrutteringsværktøjskasse udvikles i perioden 4. kvartal 2009 - 2. kvartal 2010 i et samarbejde mellem den tværgående HR-enhed og konsulenter fra HR-udviklingsgruppen. Ad hoc inddrages kommunens IT-kontor og kommunikationsteam. Endvidere gennemføres en test-fase i løbet af 2. kvartal 2010 med henblik på at trykprøve og kvalificere rekrutteringsværktøjskassen. Indsats B forventes at være etableret, klar til brug for kommunens ledere i sensommeren/efteråret 2010.

Del 3: Succesfuld introduktion – kom godt i gang



Ud fra en antagelse om, at rekrutteringsarbejdet også bør have et "efter-perspektiv" på rekrutteringsprocessen omhandler rekrutteringsstrategiens tredje del den første tid i den nye ansættelse. Det er alt afgørende, at den nyansatte leder oplever en positiv modtagelse og kommer godt i gang med jobbet, derfor er en del af rekrutteringsarbejdet at sikre den nye leder en god velkomst og entre i Aalborg Kommune. Det sker gennem:

Indsats C: Videreudvikling og gennemførelse af et koordineret introduktionsprogram for nyansatte ledere

Aktiviteterne forventes bl.a. at være:

- At etablere et fast format for introduktion for nyansatte ledere, hvor de får en organisatorisk, kulturel og ledelsesmæssig indføring i at være ledere i Aalborg Kommune, bl.a. i forhold til Det Fælles Ledelsesgrundlag, den fælles personalepolitik og ledelsesudviklingsstrategien mv.
- At sikre, at alle nyansatte ledere har en introduktionsplan for den første måneds ansættelse.

Ovennævnte aktiviteter forventes afholdt i løbet af 3. og 4. kvartal 2010, men selve italesættelsen heraf i nærværende rekrutteringsstrategi forventes i sig selv at være værdiskabende. Forventningen er, at opmærksomheden på værdien af en god introduktion kan sætte lys på det udviklingspotentiale, der forventes at ligge i det nuværende introduktionsforløb samt være med til at fremme forandringer, der her og nu kan igangsættes centralt og decentralt i kommunen og være med til at fremme en succesfuld velkomst og introduktion.

HR-enheden er ansvarlig for indsats C i et samarbejde med forvaltningsledelserne samt forvaltningernes konsulenter i HR-udviklingsgruppen m.fl. Det skal endvidere påpeges, at strategiens tredje del skal ses i relation til delstrategien "Læringsrum for ledere", hvor en af indsatserne er at etablere mentorordning for nyansatte ledere samt delstrategien "Strategisk kompetenceudvikling", hvor elementer fra det nye Aalborg Kommune Modul kan medtænkes i introduktionen.

Forankring, organisering og ressourcemæssige overvejelser

Projektet er forankret i Aalborg Kommunes Direktørgruppe, dvs. at Direktørgruppen er opdragsgiver af nærværende projektgrundlag. Den daglige ledelse og koordinering af lederrekrutteringsstrategien og de tilhørende indsatser og handlinger er placeret i den tværgående HR-enhed i et nært samspil med forvaltningernes konsulenter i HR-udviklingsgruppen.

De ressourcemæssige overvejelser til gennemførelse af projektet knytter sig til:

- Ressourcer i forhold til enkelte ledernes trykprøvning og kvalificering af værktøjskassen i testfasen
- Konsulentbistand fra konsulenter i forvaltningerne i forhold til afholdelse af fratrædelsesinterviews, herunder udarbejdelse af opsamling på data
- Ressourcer i forhold til at videreudvikle introduktion af nye ledere, hvilket kan være fra forvaltningsledelserne og/eller konsulenter i HR-udviklingsgruppen
- Projektkoordinering og konsulentbistand fra HR-enheden i forhold til at udvikle og implementere strategiens tre dele, herunder sikre den strategiske fokusering
- Ad hoc konsulentbistand fra kommunens It- og kommunikationsenheder.

Fra projektgrundlag til handlingsplan i hovedtræk

Handlingsplanen nedenfor i skema 1 synliggør sammenhængen mellem de tre indsats i lederrekrutteringsstrategien og de tilhørende aktiviteter, og dermed hvordan strategien effektueres. Handlingsplanen viser endvidere i hovedtræk hvem der er ansvarlige for de enkelte indsats og aktiviteter samt hvornår aktiviteterne igangsættes.

Skema 1. Overordnet handlingsplan - effektivering af strategi for lederrekruttering

INDSATS	HANDLING	ANSVARLIG	TID
A. Udvikling og implementering af koncept for fratrædelsesinterviews af ledere, hvor fratrædelsesårsagen ikke er alder eller sygdom	<p>At afholde interviews med henblik på at afklare fratrædelsesårsagen, og om "farvel" kan blive til "på gensyn"</p> <p>At udarbejde en kvalitativ analyse af fratrædelsesårsager blandt kommunens ledere med fokus på fratrædelsestemaer med henblik på at kunne gøre status, skabe overblik og identificere eventuelle udviklingsbehov</p> <p>At udarbejde et værktøj til fratrædelsesinterviews, herunder identifikation af fratrædelsesårsager</p> <p>At oprette arbejdsgange for afholdelse af fratrædelsesinterviews</p> <p>At etablere en organisation til at foretage fratrædelsesinterviews samt afrapportering heraf</p> <p>At sikre at viden fra fratrædelsesinterviewene indsamles, behandles og afrapporteres til den pågældende leder samt i forhold til organisatorisk læring.</p>	HR-enheden i samarbejde med konsulenter fra HR-udviklingsgruppen	4. kvartal 2009-2. kvartal 2010

(Skema 1 fortsættes på næste side).

Skema 1. Overordnet handlingsplan - effektivering af strategi for lederrekruttering, fortsat

INDSATS	HANDLING	ANSVARLIG	TID
B. Udvikling og etablering af en vel-sorteret elektronisk rekrutteringsværktøjskasse med anvisninger og skabeloner	At indsamle og videreudvikle værktøjer og metoder til lederrekruttering At udarbejde en tjekliste for den gode lederstillingsannonce At udarbejde en interviewguide med gode idéer og anbefalinger At give råd om profession og etisk håndtering af udvælgelse og afslag (brev og telefonsamtale) At udarbejde cases på forskellige problemstillinger i rekrutteringsprocessen med afsæt i kommunens pejlemærker for god ledelse At tydeliggøre hvordan kommunens seks pejlemærker for god ledelse kan være referenceramme for rekrutteringstiltag og -processer At sikre en digital let tilgængelig formidling af værktøjer, metoder og cases	HR-enheden i samarbejde med konsulenter fra HR-udviklingsgruppen Ad hoc bistand fra IT-kontoret og kommunikationsteamet Test ved udvalgte ledere	4. kvartal 2009 – 2. kvartal 2010 2. kvartal 2010
C. Videreudvikling og gennemførelse af et koordineret introduktionsprogram for nyanførte ledere	At etablere et fast format for introduktion for nye ledere, hvor de får en organisatorisk, kulturel og ledelsesmæssig indføring i at være ledere i Aalborg Kommune, bl.a. i forhold til Det Fælles Ledelsesgrundlag, den fælles personalepolitik og ledelsesudviklingsstrategien mv. At sikre, at alle nye ledere har en introduktionsplan for den første måneds ansættelse	HR-enheden i et samarbejde med forvaltningsledelserne samt konsulenter fra HR-udviklingsgruppen	3. - 4. kvartal 2010

Bilag 1 Koncept for fratrædelsesinterviews af ledere i Aalborg Kommune - Et tilbud til ledere i Aalborg Kommune, der har opsagt deres job.

Baggrund

Som led i Aalborg Kommunes lederrekrutteringsstrategi er kommunen interesseret i at få viden om og lære af, hvorfor ledere ønsker at fratræde deres job. Derfor tilbydes alle ledere i Aalborg Kommune, der opsiger deres stilling, et fratrædelsesinterview. Fratrædelsesinterviewet er et tilbud, hvorfor det er valgfrit at deltage. Dog tilskynder kommunens HFU og direktørgruppe til, at tilbuddet ses som en oplagt mulighed for at give en systematisk feedback på ansættelsen, herunder at identificere forbedringsmuligheder – og at fratrædelsesinterviewet derfor opprioriteres.

Afholdelsen af fratrædelsesinterviews er et supplement til Aalborg Kommunes fælles personalepolitik, og er ét blandt flere tiltag for at styrke kommunens ledelse og ledere samt Aalborg Kommune som en attraktiv arbejdsplads.

Formål

Fratrædelsesinterviewet skal:

- give viden om fratrædelsesårsager, herunder hvad der fungerer godt og hvad der bør forbedres i ansættelsen med henblik på at forbedre forholdene til gavn for den kommende rekruttering og arbejdspladsen.
- give viden om hvad der er attraktivt i et eventuelt nyt job.
- give viden til at forbedre og videreudvikle god ledelse i Aalborg Kommune og fastholde kommunens nuværende ledere.
- medvirke til at lederen, der har sagt sit job op, får et ordentligt farvel, som måske kan blive til et "på gensyn".

Målgruppe

Tilbuddet om et fratrædelsesinterview gives til alle ledere i Aalborg Kommune, der har opsagt deres stilling. Dog tilbydes der ikke et fratrædelsesinterview til ledere, hvor opsigelsesårsagen er grundet:

- pension eller sygdom.
- afskedigelse.

Ansvar for afholdelse af interview

Fratrædelsesinterviewet skal finde sted snarest muligt efter, at lederen har indgivet sin opsigelse. Ansvar for at indkalde til og afholde interviewet varetages af en af forvaltningens konsulenter.

Det betyder følgende opgaver for konsulenten:

- at sende et invitationsbrev til lederen, der har opsagt sin stilling, med forslag om dato og tid for interviewet – så hurtigt som muligt efter at opsigelsen er indgivet.
- at afholde interviewet ud fra en interviewskabelon med fem hovedtemaer (jf. næste side). Konsulent bedes indtage en anerkendende, nysgerrig rolle, der signalerer respekt for den interviewedes beslutning.
- at udarbejde en opsamling på interviewet og videreformidle opsamlingen, jf. nedenfor.

Den enkelte forvaltning skal udarbejde en arbejdsgang for at sikre, at konsulenten rettidigt får besked om opsigelsen.

Udgangspunktet er, at alle fratrådte ledere i ovennævnte målgruppe tilbydes et interview

Udgangspunktet er, at alle fratrådte ledere i ovennævnte målgruppe tilbydes et interview, dog kan de større forvaltninger undtagelsesvis foretage stikprøver. Hertil skal bemærkes, at HR-enhedens konsulenter udgør en buffer-funktion og kan afholde fratrædelsesinterviews i forvaltningerne efter behov. Det kan være i tilfældet af, at forvaltningen vurderer, at forvaltningens konsulent er "for tæt på" eller grundet dårlig kemi, og/eller hvis der er et markant stort antal fratrædelsesinterviews, der skal holdes på kort tid.

Interviewets indhold, form og struktur

Interviewet tager ca. 30 minutter og holdes i egen forvaltning. Interviewet er semistruktureret, idet følgende fem hovedtemaer behandles:

- Præsentation/beskrivelse af lederens (den interviewedes) nuværende job
- Lederens overvejelser omkring opsigelsen – hvorfor opsigelse, hvad fungerede godt ved det nuværende job og hvad bør forbedres?
- Identifikation og vægtning af seks fratrædelsesårsager:
 1. Ledelsesopgaven
 2. Samarbejdsrelationer og støtte i arbejdet
 3. Vilkår og rammer
 4. Faglige og personlige udviklingsmuligheder
 5. Trivsel
 6. Andre årsager
- Forløbet for opsigelsen, herunder opmærksomhed på hvad der er attraktivt i et eventuelt nyt job
- Det samlede syn på den pågældende forvaltning og Aalborg Kommune som arbejdsplads, mulige anbefalinger fra den interviewede og afrunding (kort evaluering af fratrædelsesinterviewet).

Fratrædelsesinterviewet afholdes i fortrolighed. Konsulenten udarbejder på baggrund af interviewet en opsamling struktureret i forhold til de fem hovedtemaer. Den interviewede kan, hvis vedkommende ønsker det, få opsamlingen til gennemsyn og godkendelse.

Afrapportering til og opfølgning i forvaltningen

Umiddelbart efter interviewet sender konsulenten den endelige opsamling til den interviewedes nærmeste leder og dennes leder. Hensigten er at videregive den indsamlede viden om bl.a. fratrædelsesårsagerne, herunder hvad der fungerer godt og hvad der bør forbedres i ansættelsen, med henblik på at forbedre forholdene til gavn for den kommende rekruttering og arbejdspladsen. I forlængelse heraf har lederen for den leder, der har opsagt sin stilling (den interviewede), ansvaret for at følge op på eventuelle utilsigtede forhold og indkomne forslag til ændringer – med henblik på at kvalificere den næste rekruttering og forbedre arbejdspladsen. Opsummerende er ansvaret for at anvende viden fra fratrædelsesinterviewene placeret i den pågældende forvaltning.

Afrapportering til og opfølgning i Aalborg Kommune som organisation

Intentionen med fratrædelsesinterviewene er også at give viden til at forbedre og videreudvikle god ledelse i Aalborg Kommune og fastholde kommunens nuværende ledere. Det fordrer, at der parallelt med den forvaltningsvise afrapportering sker en afrapportering på et mere strategisk, fælles plan. For at sikre dette fokus etableres en følgegruppe bestående af 2-3 af de konsulenter, der foretager interviewene i forvaltningerne samt en konsulent fra HR-enheden (er tovholder for gruppen). Følgegruppens opgave er:

- At have et centralt overblik over fortrinsvis ledernes fratrædelsesårsager med henblik på organisatorisk læring for Aalborg Kommune som en organisation.
- At følge og evaluere brugen af konceptet for fratrædelsesinterviews af ledere.

Det betyder, at den enkelte konsulent også mailer opsamlingen til tovholderen af den strategiske følgegruppe. Samtlige opsamlinger indsamles således for at danne grundlag for et fælles strategisk analysemateriale. Tendenser i materialet videreformidles halvårsvis i 2010 til Direktørgruppen til evt. drøftelse og behandling, herunder eventuelt med henblik på at igangsætte supplerende indsatser i henhold til kommunens ledelsesudviklingsstrategi.

Fratrædelsesinterviewet er som nævnt fortroligt og det samme er opsamlingen herfra og skal behandles som sådan af de parter, der modtager opsamlingen.

Oplysninger på www.aalborgkommune.dk/HR

Nærværende koncept for fratrædelsesinterviews af ledere i Aalborg Kommune og den tilhørende lederrekrutteringsstrategi kan ses på www.aalborgkommune.dk/HR. Nærmere oplysninger kan desuden fås hos HR udviklingskonsulent Lone Thomsen Ørtoft, HR-enheden (lokalnr. 11883, e-mail: lon@aalborg.dk).