



KONSULENTVIRKSOMHED

Slagelse Kommune

Rekruttering af kommunaldirektør

7. februar 2016

1 Indledning

Slagelse Kommune ved direktør Lone Wenzell har rettet henvendelse til KL's Konsulentvirksomhed (KLK) med henblik på mulig bistand til rekruttering af ny kommunaldirektør. Stillingen skal besættes via eksternt opslag.

Opgaverne i forbindelse med rekrutteringen vil kunne omfatte:

- Udarbejdelse af job- og personprofil
- Udarbejdelse af udkast til stillingsannonce samt indrykning af annoncer
- Godkendelse af profil og annonce
- Udvælgelse af kandidater til samtaler
- Gennemførelse af ansættelsessamtaler
- Test
- Referenceindhentning
- Opfølgning på ansættelsen

KLK vil gerne understrege, at det for os er meget centralt, at rekrutteringsprocessen i hele forløbet sker i et nært samarbejde med Slagelse Kommune herunder formanden for ansættelsesudvalget, således at der sikres ejerskab til hele processen, og at Slagelse Kommunes behov dermed målrettet tilgodeses.

Det betyder således også, at KLK altid er til stede, når ansættelsesudvalget er samlet, herunder når job- og personprofilen godkendes, samt når der skal ske udvælgelse af kandidater til første samtalerunde.

KLK sikrer gennem hele rekrutteringsforløbet, at Slagelse Kommune klart vil vide, hvilke kvalifikationer de enkelte kandidater besidder i forhold til de kompetencer, som Slagelse Kommune efterspørger for den kommende kommunaldirektør, og dermed får ansættelsesudvalget et klart grundlag at træffe beslutningerne og den endelige indstilling ud fra.

KLK lægger stor vægt på, at etikken omkring det samlede rekrutteringsforløb er i særklasse for såvel Slagelse Kommune som for ansøgerne. Ansøgerne skal opleve, at det at søge en stilling i Slagelse Kommune er en god og ordentlig oplevelse.

KLK sikrer med nedennævnte proces, at ansættelsesudvalget er med i hele processen. Der foregår ikke i forløbet dialog vedrørende kvalifikationer mellem de kandidater, der udvælges til samtaler, og KLK, som ansættelsesudvalget ikke overværer. Dette er et særligt fokuspunkt i forbindelse med testen – jf. afsnit 6.

Nedennævnte er en anbefaling af rekrutteringsforløbet vedrørende kommunaldirektørstillingen.

2 Job- og personprofil

KLK indleder forløbet med at gennemføre en interviewrunde med centrale interessenter i Slagelse Kommune med henblik på at få fastlagt de opgavemæssige krav og forventninger, der stilles til den kommende kommunaldirektør herunder at få beskrevet de faglige, ledelsesmæssige og personlige kompetencer, som den kommende kommunaldirektør forventes at besidde. Konsulenterne får ligeledes gennem interviewene viden om Slagelse Kommune – en viden som er væsentlig for, at KLK's konsulenter i rekrutteringsforløbet kan agere med stor forståelse for Slagelse Kommune herunder i afdækningen af kandidaterne til samtalerne.

Det er således centralt, at der i Slagelse Kommune så tidligt som muligt i forløbet er størst mulig enighed i vurderingen af de funktioner og opgaver, som den nye kommunaldirektør skal løse. Herudover enighed om hvilke personlige, ledelsesmæssige og faglige egenskaber, der tillægges særlig betydning.

Endelig skal de løn- og ansættelsesmæssige vilkår, der kan indgå i forhandlingen med de endelige kandidater til kommunaldirektørstillingen, afklares. Her tænkes først og fremmest på spørgsmålet om åremålsansættelse/kontraktansættelse.

Interviewene gennemføres som en kombination af enkeltinterview og fokusgruppeinterview. Fokusgruppeinterview betyder, at flere personer med samme interessefokus interviewes på samme tid.

Forslag til interview:

- Borgmester
- Økonomiudvalget – fokusgruppeinterview. Det kan overvejes om de partier, som ikke er repræsenteret i Økonomiudvalget også skal interviewes
- Direktion - fokusgruppeinterview
- Chef/ledelsesrepræsentanter - gerne 8-10 repræsentanter. Fokusgruppeinterview
- Medarbejderrepræsentanter - gerne 8- 10 repræsentanter. Fokusgruppeinterview

Den endelige sammensætning af interview fastlægges i et samarbejde med Slagelse Kommune.

KLK har megen god erfaring med, at organisationen bliver bredt repræsenteret ved interviewene. Dels for at der gives en bred fortælling om kommunens fremtidige ønsker, dels tilgodeser det også, at organisationen får et medejerskab til den kommende toplederansættelse.

KLK forudsætter, at eventuelle interne ansøgere ikke deltager i interviewene.

3 Udarbejdelse af job- og personprofil og annonce

På baggrund af interviewrunden - og tilgængeligt skriftligt materiale, der er relevant for stillingen - udarbejder KLK forslag til en job- og personprofil, der grundigt beskriver Slagelse Kommune, det faglig- og ledelsesmæssige ansvarsområde, Slagelse Kommune krav og forventninger samt de kommende udfordringer for kommunaldirektøren.

Forslaget til job- og personprofilen fremsendes til ansættelsesudvalget inden et møde, hvor den endelige job- og personprofil godkendes. KLK- konsulenterne er med til mødet.

KLK udarbejder ligeledes udkast til stillingsannonce, som også godkendes af Slagelse Kommune.

Med baggrund i ansættelsesudvalgets godkendelse af den endelige job- og personprofil indrykker KLK annoncen i den af Slagelse Kommune udvalgte annoncested.

Af annoncen vil det fremgå, at interesserede ansøgere kan rette fortrolig henvendelse til såvel borgmesteren som til konsulenterne, herunder rekvirere job- og personprofilen samt andet materiale relevant for stillingen.

Ansøgningerne stiles og fremsendes til KLK, således at proceduren sikrer maksimal diskretion.

4 Udvælgelse til interview

Efter ansøgningsfristens udløb kopieres og fremsendes alle ansøgningerne til ansættelsesudvalgets medlemmer på deres privatadresser, og på et møde gennemgår ansættelsesudvalget og konsulenterne i fællesskab de indkomne ansøgninger, og udvælger kandidater til den første samtale. KLK vil til mødet medbringe forslag til, hvem der i ansøgerfeltet umiddelbart matcher job- og personprofilen.

Umiddelbart efter mødet i ansættelsesudvalget inviterer KLK telefonisk og skriftligt kandidaterne til første samtale. KLK fremsender skriftligt afslag til de kandidater, som ikke indbydes til samtale.

Herefter udarbejder KLK en tidsplan for første samtalerunde. Tidsplanen fremsendes til ansættelsesudvalget.

5 Første samtale

Første samtale gennemføres primært af KLK under overværelse af ansættelsesudvalget, der som en vigtig opgave har at vurdere "kemien" hos de indkaldte i forhold til kulturen i Slagelse Kommune.

Som forberedelse til den første samtale stilles ansøgerne over for en forberedende opgave (case), der indeholder emner, problemstillinger og udfordringer, som Slagelse Kommune nye kommunaldirektør skal kunne håndtere. Opgaven løses umiddelbart inden samtalen.

Opgaven har til formål hurtigt og præcist at pejle sig ind på ansøgerens kvalifikationer, evnen til at danne overblik samt evnen til at fokusere på de centrale dele af jobbet udfordringer. Endelig har opgaven til formål at afprøve kandidaternes formuleringsevne og evnen til at disponere under tidspres.

Første samtale strækker sig samlet set over ca. to timer inkl. ½ times forberedelse for ansøgeren. Ansøgeren skal, udover at fremlægge "opgavebesvarelsen", interviewes tæt af KLK i forhold til den udarbejdede job- og personprofil og vedkommendes ansøgning. Denne første samtale vil således primært afdække vedkommendes faglige og ledelsesmæssige kompetencer.

På baggrund af denne første samtale udvælger ansættelsesudvalget det antal kandidater, der skal videre til anden samtale – ansøgere, som vurderes til at kunne bestride stillingen. KLK vil være rådgiver i denne del af processen. KLK anbefaler, at der maksimalt går tre kandidater videre til anden samtalerunde.

Konsulenterne indkalder - umiddelbart efter første samtale - telefonisk de udvalgte kandidater til anden samtale og sender efterfølgende en skriftlig bekræftelse. I bekræftelsen beskrives forløbet af anden samtale. Konsulenterne kontakter ligeledes telefonisk de kandidater, der ikke går videre, og begrundet grundigt udfaldet, således at kandidaterne får et afsæt til at komme videre i deres karriereudvikling.

KLK har meget god erfaring med, at de kandidater, der går videre til anden samtale, får mulighed for at få en mere uformel samtale med borgmesteren som kommende nærmeste foresatte, således at kandidaterne kan få afklaret eventuelle spørgsmål i relation til job- og personprofilen.

Slagelse Kommune sørger for den praktiske tilrettelæggelse af samtaleforløbet.

6 Test

Mellem første og anden samtale gennemfører kandidaterne en ledelses- og personprofiltest. Testen er et dialogværktøj, der be- eller afkræfter hypoteser gennem en dialog med kandidaten under anden samtale.

Testen indeholder 24 forskellige ledelsestemaer grupperet i syv hovedgrupper:

- Selvstændighed
- Arbejdspres
- Planlægning
- Samarbejde

- Temperament
- Potentiale
- Jobmotiv

KLK benytter "jobtesten" til i dialog med kandidaten under anden samtale at af-dække den enkelte kandidat i forhold til den ønskede job- og personprofil.

Til anden samtale har KLK udarbejdet en skriftlig testrapport til kandidaten, som ansættelsesudvalget får gennemgået hovedpunkterne i analysen umiddelbart inden mødet med kandidaten.

Det er KLK's mangeårige erfaring, at ansættelsesudvalget opnår størst muligt ejerskab til den samlede proces ved at overvære konsulenternes dialog med kandidaten om testresultatet af profilen.

7 Referenceindhentning

Referenceindhentning har to formål:

- At kontrollere faktuelle oplysninger som ansættelsesudvalget har fået gennem ansøgning, interview og evt. test
- Via eksempler fra ansøgerens tidligere job at få be- eller afkræftet hypoteser og indtryk, som ansættelsesudvalget har fra ansøgning, interview og test

Som en central del af forberedelsen til anden samtale indhenter KLK fire-fem referencer på hver af kandidaterne efter forudgående samtykke fra kandidaterne. Referencerne dækker såvel den politiske vinkel, ledelses- som medarbejdervinklen.

Umiddelbart inden anden samtale gennemgår konsulenterne de indhentede referencer med ansættelsesudvalget. Referencerne foreligger skriftligt til ansættelsesudvalget.

8 Anden samtale

Anden samtale har primært fokus på de personlige egenskaber, men kan naturligvis også dreje sig om faglige områder, der måtte være behov for at få uddybet.

I anden samtale vil ansøgeren af konsulenterne blive præsenteret for testresultatet samt dele af referencerne med henblik på dialog. Efterfølgende er det ansættelsesudvalget, som stiller spørgsmål.

Ansættelsesudvalget har således som grundlag for anden samtale resultatet af den første samtale samt resultatet af de indhentede referencer og testresultatet.

KLK lægger vægt på, at anden samtale tilrettelægges, således at ansættelsesudvalgets medlemmer her får en central rolle i samtalen. Konsulenterne understøtter med sin deltagelse, at ansættelsesudvalget kommer rundt om de spørgsmål, der måtte være relevante.

Med baggrund i anden samtale, og dermed i en samlet vurdering af de pågældende kandidaters kvalifikationer, træffer ansættelsesudvalget sin beslutning om indstilling af en kandidat til Økonomiudvalget. KLK vil være rådgiver i denne del af processen.

Økonomiudvalget indstiller til Byrådet.

For KLK er det væsentligt, at det er Slagelse Kommune, der træffer beslutningerne – og at KLK derfor gennem hele forløbet er en neutral rådgiver med tydelighed omkring, hvilke kvalifikationer de enkelte kandidater besidder i forhold til de kompetencer, som Slagelse Kommune efterspørger.

Efter voteringen giver KLK en grundig telefonisk tilbagemelding til kandidaterne.

Slagelse Kommune sørger for den praktiske tilrettelæggelse af samtaleforløbet.

9 Opfølgning

Konsulenterne tilbyder inden ansættelsen en opfølgende samtale med den ansøger, der er blevet valgt som ny kommunaldirektør.

Med baggrund i KLK's erfaringer, vil vi foreslå, at der efter nærmere aftale foretages en opfølgning på ansættelsen ca. ½-1år efter den nye kommunaldirektørs tiltrædelse. Tidspunktet vil være afhængigt af ansættelsesvilkårene.

Opfølgningen på rekrutteringsprocessen tilbydes med henblik på at evaluere i hvilken grad, der er et match mellem kommunens og direktørens gensidige krav og forventninger i relation til den til jobbet udarbejdede job- og personprofil, som ansættelsessamtalerne tog udgangspunkt i.

Opfølgningen er ikke en personalejuridisk evaluering på ansættelsesforholdet. Opfølgningsforløbet kan tilrettelægges på flere måder. Det er et vigtigt udgangspunkt for KLK, at processen tilrettelægges med baggrund i Slagelse Kommune ønsker. KLK vil med baggrund i erfaringerne med opfølgninger foreslå et forløb, når tidspunktet nærmer sig.

10 Tidsplan

Tidsplanen skal konkretiseres i et samarbejde med Slagelse Kommune.

11 Bemanding og honorar

Opgaven vil fra KLK's side blive bemandet med afdelingschef og chef for KLK Bente Buhl Rasmussen. Derudover vil yderligere en KLK-konsulent deltage - en af de konsulenter som arbejder med rekruttering. Men det vil være Bente Buhl Rasmussen, som er den gennemgående konsulent.

Afdelingschef Bente Buhl Rasmussen har en mangeårig kommunal baggrund som leder og har de sidste snart 16 år været ansat i KLK. Bente arbejder væsentligst med projekter og emner rettet mod kommunernes politiske og administrative topledelse oftest med et ledelses- og/eller organisationsperspektiv, og har derfor oparbejdet viden og erfaring med de udfordringer, som en tidssvarende politisk og administrativ organisation skal kunne håndtere. Bente har siden sin ansættelse i KLK arbejdet med rekrutteringer – såvel på topchef som decentralt niveau. Bente har efterhånden rekrutteret mange af landets topchefer.

Bente har tidligere rekrutteret Slagelse Kommunes vicekommunaldirektør/økonomidirektør samt uddannelseschef Per Kensø.

Honorar for opgaven

KLK kan tilbyde, at det samlede honorar for rekruttering af kommunaldirektør til Slagelse Kommune i forløb som beskrevet ovenfor er på _____ kr. ekskl. moms - men inkl. udgifter til transport for konsulenterne, testning m.v.

Dertil kommer omkostninger forbundet med annoncering.

Referenceliste

KLK's *allerseneste* afsluttede rekrutteringer på direktørniveau med Bente som hovedansvarlig konsulent:

Kommunaldirektører i følgende kommuner:
Thisted, Allerød og Silkeborg.

Direktører i følgende kommuner:
Allerød, Nyborg, Mariagerfjord og Tønder.

Slagelse Kommune er velkommen til at kontakte de nævnte kommuner for at indhente referencer. Der kan fremsendes mange yderligere referencer, hvis det ønskes.

KL's Konsulentvirksomhed (KLK) rådgiver og løser konsulentopgaver i kommunerne på fuldt forretningsmæssige vilkår. Som en integreret del af KL, har vi en unik og opdateret viden om kommunerne og de problemstillinger, som kommunerne står over for.

Vores udgangspunkt er altid kommunens kultur og traditioner - men når vi løser en opgave, lægger vi samtidig vægt på at give kommunen et inspirerende og venligt provokerende modspil.

Konsulentopgaverne løses indenfor en lang række fagområder - både i længevarende projektforbøb i form af analyser, evalueringer og procesforløb, og på seminarer, temadage og i kursusforløb.

