



Nyborg
KOMMUNE

ONBOARDING AF LEDERE I NYBORG KOMMUNE

- Onboardingguide til dig som ansættende leder

INTRODUKTION

Denne guide giver dig som ansættende leder et indblik i vigtigheden af en professionel onboarding og et overblik over dine opgaver i forbindelse med onboarding af din nye leder.

Vi anbefaler, at du til en start orienterer dig i den samlede onboardingguide.

Herefter er guiden tænkt som et opslagsværk, der fører dig gennem alle faser af en god onboardingproces – ligesom den indeholder tjeklister, relevante dokumenter og hjælpeværktøjer, så du er sikker på at få din nye leder godt ombord.

Det vil altid være andet og mere fagspecifikke systemer, regler, områder osv. din leder skal kende til. I denne guide finder du beskrivelser og overblik over det din nye leder helt generelt skal vide om Nyborg Kommune.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Side 3-4: Onboarding er vigtigt

Introduktion til, hvorfor onboarding er vigtig og hvad onboarding betyder i Nyborg Kommune

Side 5: Onboardingprocessen

Overblik over onboardingprocessen

Side 6-10: Onboardingprocessens faser i detaljer

Beskrivelser af onboardingfaserne, de praktiske opgaver, relevante dokumenter m.m.

Side 12: Personlig ledelsesgrundlag

Introduktion til det personlige ledelsesgrundlag og hjælp til at komme i gang

Side 13: Sparringspartner mv.

Anbefaling og beskrivelse af en sparringspartner for din nye leder

Side 14: Overblik over onboardingforløbet

Et samlet overblik over dine opgaver og ansvarsområder i onboardingforløbet

Side 15: Politikker og retningslinjer

Overblik over centrale politikker og retningslinjer i Nyborg Kommune

Side 16: IT-systemer og programmer

Overblik over fælles IT-systemer og programmer

ONBOARDING ER VIGTIGT

Vidste du, at den generelle erfaring er at 25% af alle nyansatte forlader deres job inden for et år?

Onboarding er vigtigere, end vi tror, og undersøgelser viser, at et godt onboardingforløb både fastholder din nye leder, øger engagementet, forkorter tiden inden fuld performance, samt øger tilfredsheden og trivsel.

HVAD ER ET GODT ONBOARDINGFORLØB?

Et godt onboardingforløb medvirker til, at din nye leder føler sig velkommen, godt klædt på og tryk i sit nye job. Derfor starter et godt onboardingforløb allerede den dag, du ansætter din nye leder.

Det er vigtigt, at du planlægger, hvad din nye leder skal introduceres til ud fra jobbeskrivelsen og vedkommendes kvalifikationer.

Derudover er det vigtigt at holde kontakt, at skabe et tilhørsforhold og bibeholde motivation i perioden fra ansættelse til tiltrædelse. Planlægning indebærer derfor også, at du kommunikerer relevant materiale, mødetid, introduktionsprogrammer m.m. til din nye leder – inden lederens opstart.

Derudover giver den gode forberedelse og det veltilrettelagte onboardingforløb generelt oplevelsen af, at vi er professionelle – og at vi har set frem til at byde den nyansatte velkommen.



ONBOARDING ER VIGTIGT

DE FIRE ONBOARDINGDIMENSIONER

Din nye leder skal gennem sit onboardingforløb introduceres til onboardingaktiviteter inden for fire forskellige dimensioner:

- **Kultur:** Din nye leder skal kende og forstå organisationen, kultur, historie, værdier, visioner og mål for sin nye arbejdsplads
- **Netværk og samarbejde:** Din nye leder præsenteres for centrale relationer og kommer til at kende sine samarbejdspartnere og interessenter
- **Kompetencer og resultater:** Din nye leder får mulighed for at tilegne sig nødvendige færdigheder, så vedkommende trives, udvikler sig og hurtigt føler sig tryk og kompetent
- **Retningslinjer og regler:** Din nye leder bliver informeret om og får kendskab til de regler og retningslinjer, der er en del af det at være ansat i det offentlige

DE FIRE DIMENSIONER

Introduktionen til de fire onboardingdimensioner skal samlet set give din nye leder den nødvendige viden samt rette kompetencer og relationer.

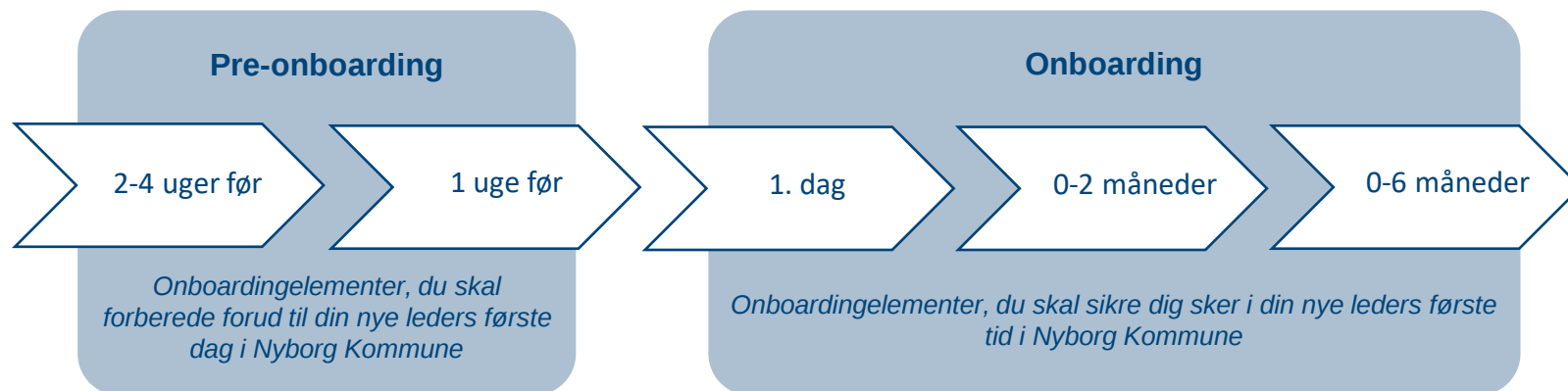
Vedkommende skal hurtigt føle sig som en integreret del af sin nye arbejdsplads, og bliver i stand til at løse kerneopgaven og levere effektfulde resultater.



ONBOARDINGPROCESSEN

Onboardingforløbet skal tænkes i to dele: Pre-onboarding og onboarding.

Det er vigtigt, at du som ansættende leder overvejer, hvordan introduktioner og onboardingaktiviteter kan deles ud over hele perioden. Din nye leder skal have mulighed for at være tilstede på sin arbejdsplads og hverken blive overvældet eller miste fokus undervejs.



INDIVIDUELT AFSÆT FOR ONBOARDINGFORLØBET

Du skal overveje hvilke introduktioner og onboardingaktiviteter, der er relevante for din nye leder. Dette afhænger af vedkommendes kompetencer og tidligere erfaringer.

Målet er at designe et forløb, som er tilpasset den enkelte, og som både tilgodeser lederens behov og organisationens interesser.



2-4 UGER INDEN FØRSTE DAG - PLANLÆGNING

Inden første dag er det vigtigt, at du har styr på formelle og praktiske omkring ansættelsesforholdet. Forhold dig derfor gerne til de praktiske opgaver i skemaet til højre herfor.

Informér og drøft opstarten med dine eksisterende medarbejdere

Husk at informere relevante kolleger om, at der starter en ny og hvad det kommer til at betyde. Det påvirker ofte kollegerne meget, når teamet udvides eller der sker udskiftninger. De eksisterende medarbejdere kan være præcis ligeså utrygge som den nye. Mulige overvejelser kan være:

- Hvad det betyder for deres arbejdsbyrde og rolle?
- Hvordan kommer den nye leder til at se på mig og mine kompetencer?
- Det kan virke uoverskueligt, hvis der er hyppig personaleudskiftning eller -tilkomst.

Det er vigtigt at tale åbent om disse ting – få det frem i lyset i stedet for at lade snak og bekymringer leve skjult.

Afhold gerne teammøder forud for opstarten, hvor I drøfter hvem der er ansvarlig for oplæring, om vedkommendes opgaver skal skubbes eller flyttes i en periode, hvilke forventninger der er til hele teamet osv.

PRAKTISKE OPGAVER

- ☐ Skriv og send en velkomstmil til din nye leder med *relevante dokumenter*. Det er vigtigt, at din nye leder føler sig ventet og godt klædt på til sin første arbejdsdag.
- ☐ Bestil arbejdsredskaber, f.eks. computer, telefon, nøgle, IT-bruger
- ☐ Bestil rettigheder til relevante systemer
- ☐ Informer afdelingen om ny leder og inviter dem gerne til morgenmad første dag
- ☐ Informer din chef om, at der skal udpeges en sparringspartner til din nye leder (*Læs mere på side 13*)
- ☐ Lav en nyhed til intranettet om den nye leder og informer via mail andre lederkolleger
- ☐ Book møder i kollegaers og den nye leders kalender til individuelle introduktionsmøder. Beskriv formålet i kalenderinvitationen.
- ☐ Book tid i din egen og din nye leders kalender til løbende evalueringsmøder og 1:1-samtaler
- ☐ Book en prøvetidssamtale med din nye leder (*Læs mere på side 9*)
- ☐ Book møder med relevante samarbejdspartnere fra andre afdelinger/områder og eventuelle eksterne samarbejdspartnere
- ☐ Bestil evt. blomster til lederens første dag

RELEVANTE DOKUMENTER

[Din nye leders onboardingforløb](#)

[Lettere vej for nye ledere](#)

[Støtte til din ledelse](#)

1 UGE INDEN FØRSTE DAG

Nu er der ikke længe til, at din nye leder starter. Som opfølgning på den første mere overordnede mail, kan du med fordel sende materiale, som specifikt omhandler lederens start (se *introduktionsprogram nedenfor*).

Programmet kan sendes sammen med evt. afdelingsspecifikke dokumenter.

Ved på forhånd at sende disse til din nye leder, får vedkommende et overordnet kendskab til jeres afdeling og sin første periode i jobbet. Det gør den nye leder mere klar og motiveret for at begynde hos jer.

Forberedelserne inden første dag lægger grundstenene til et godt og produktivt samarbejde.

RELEVANT MATERIALE

[Introduktionsprogram](#)

[Personalepolitik](#)

PRAKTISKE OPGAVER

- ☐ Send en velkomstmil med:
 - ☐ Mødested og –tid
 - ☐ Introduktionsprogrammet med en oversigt over de første dage og ugers aktiviteter og opgaver
 - ☐ Relevant materiale om afdelingens kerneopgave, strategier, arbejdsopgaver og handleplaner
- ☐ Klargør dokumenter for nøglebrik til underskrift
- ☐ Tjek op på om der er styr på IT og brugerrettigheder
- ☐ Overvej, hvordan det er bedst at inkludere din nye leder i ledergruppen



FØRSTE ARBEJDS DAG

Det vigtigste den første dag er, at din nye leder føler sig velkommen og derfor skal modtagelsen være i fokus:

- Vær klar til at tage imod den første dag
- Giv et godt førstehåndsindtryk af arbejdspladsen og kollegaerne
- Afsæt tid til at møde med din nye leder
- Gennemgå introduktionsprogrammet
- Undgå så vidt muligt alt for mange informationer. Din nye leder skal have pauser til at bearbejde nye indtryk og informationen

SUCCESKRITERIE

Din nye leder skal opleve, at alt var gennemtænkt og tilrettelagt – og have et indtryk af, hvad der skal ske den første tid.

Første dag skal ubetinget være en god oplevelse.

PRAKTISKE OPGAVER

- ☐ Hent morgenmad eller andet, hvis I spiser sammen med afdelingen
- ☐ Sørg for, at eventuelle blomster eller lignende står klar på din nye leders plads
- ☐ Vis rundt på den nye arbejdsplads og introducer til kollegaer, samarbejdspartnere osv.
- ☐ Sørg for at udlevere mobil, computer, nøgler, IT-koder o.lign.
- ☐ Gennemgå introduktionsprogrammet
- ☐ Tag billede til Outlook

ONBOARDING 0-2 MÅNEDER

Den første tid handler om, at din nye leder skal have viden om arbejdspladsen, afdelingen, samarbejdspartnere, kerneopgaven, regler, retningslinjer og kulturen.

Derfor skal du, som ansættende leder, sikre dig, at din nye leder bl.a. introduceres til:

- Roller og ansvar
- Håndtering af bl.a. ansættelse, opsigelse, TRE-I-EN trivselsundersøgelse, sygefravær, sygemelding, økonomi osv.
- Politikker, retningslinjer m.m.
- Onboardingaktiviteter: Kursus i personaleforhold, MED-uddannelse, kursus i KOM-materialet, deltage i velkomstmøde med kommunaldirektøren og andre nye ansatte, fagfaglig kurser osv.
- De to foldere om stabsfunktioner og coachingforløb

SKAB RESULTATER

Det er vigtigt, at du sikrer, at der er plads til, at din leder tidligt har mulighed for at skabe resultater, da dette skaber stolthed, engagement og grundlag for fastholdelse, trivsel og produktivitet.

AKTIVITETER

1:1-SAMTALER

Afhold gerne løbende 1:1-samtaler med din nye leder. Her har I muligheder for at drøfte fremgang og eventuelle udfordringer i opstarten. Målet er, at I sammen kan skabe de bedste rammer for, at den nye leder lander godt i jobbet.

Det er dog vigtigt, at disse fastsatte møder ikke erstatter den løbende dialog med din nye leder i hverdagen.

PRØVETIDSSAMTALE

Vær opmærksom på, at du også skal afholde en prøvetidssamtale, i løbet af de første ca. 2 måneders ansættelse. Kontakt din personalekonsulent for nærmere vejledning om prøvetiden.

WEBKURSUS I GDPR – PERSONDATAFORODNINGEN

Som ansættende leder har du ansvaret for, at din nye leder tager webkurset i GDPR. Du skal sikre dig, at din nye leder modtager linket til webkurset.

Derudover kan der være andre kurser, det også er relevant for din nye leder at deltage i. Du finder det [samlede overblik i Plan2Learn](#).



ONBOARDING 0-2 MÅNEDER

- TEAMSAMARBEJDET

Reaktioner blandt medarbejdere eller lederkollegaer

Når en ny leder kommer ind, bliver hele lederteamet sat i svingninger. Det er normalt, at alle roller skifter i større eller mindre grad. Det sker både, hvis teamet er stærkt og velfungerende, og hvis der i forvejen er konflikter og dårligt samarbejde.

Forskellige medarbejdere reagerer også forskelligt på en ny leder. Det kan spænde lige fra utvetydig accept og varm velkomst til aktiv modstand og kolde skuldre. Her kan baggrunden for lederskiftet også have stor indvirkning.

Din opgave er at være skarp og nærværende, så eventuelt negative reaktioner opdages og håndteres, så det ikke ødelægger arbejdet med kerneopgaven, arbejdsmiljøet og trivslen.

Det kan være svært at få en ny leder eller lederkollega

Interesser dig for, hvorfor medarbejderen eller lederkollegaen reagerer negativt på den nytilkomne. Er der en dårlig struktur i onboardingforløbet? Har de for mange opgaver til at kunne overskue introduktionen? Er de dårligt introduceret til den nye leders rolle og opgave kontra deres egen?

Tag hurtigst muligt hånd om eventuelle udfordringer, så de eksisterende eller den nye leders trivsel og motivation ikke påvirkes negativt.

Fire reaktioner på en ny kollega



ONBOARDING 0-6 MÅNEDER

Det er vigtigt, at du i løbet af de første 0-6 måneder introducerer til de store linjer i Nyborg Kommune, såsom områdernes sammenhæng, lederens ansvar, arbejdsopgaver, fagområder og behov.

Relevante områder kan være:

- Introducér og drøft: politikker på personaleområdet, MED-organisationen, ledelsesgrundlaget og udarbejdelse af personligt ledelsesgrundlag
- Introducér og drøft afdelingens og organisationens strategier, tiltag og fokusområder
- Drøft den organisatoriske og politiske struktur og sammenhæng
- Dyk ned i kerneopgaven, effekt, mission, vision og værdier
- Drøft interne og tværfaglige samarbejder, og arranger evt. møder med relevante parter fra andre kontorer/afdelinger
- Overvej og aftal om din nye leder har behov for kompetenceudvikling
- Kodeks VII - [som du finder på intranettet her](#)

FØR - UNDER - EFTER

Det er vigtigt, at du er i dialog med din nye leder – både før, under og efter en kompetenceudviklingsaktivitet (f.eks. et kursus). Sammen skal I have fokus på: forventninger til lederen, aktiviteten, udbyttet og den efterfølgende brug i praksis.



PERSONLIGT LEDELSESGRUNDLAG

Din nye leder skal udarbejde et personligt ledelsesgrundlag, der fortæller om hvem vedkommende er som leder. Det er din opgave at vejlede og kvalificere ledelsesgrundlaget.

Der kan være forskel på, hvornår den nye leder er klar til at formulere sit personlige ledelsesgrundlag, så medtag gerne din nye leders anciennitet og tidligere erfaringer i forhold til, hvornår du sætter vedkommende i gang med opgaven.

Når din nye leder skal udforme sit ledelsesgrundlag, kan du bede vedkommende overveje:

HVORFOR

*Hvorfor er du leder?
Hvad er dit/dine mål for ledelse?
Hvad vil du gerne opnå?*

HVORDAN

*Hvordan opnår du dine mål?
Hvilken leder vil dine medarbejdere opleve?*

HVAD

*Hvad er ledelse for dig?
Hvad er din vigtigste opgave som leder?*

Del gerne dit eget ledelsesgrundlag med din nye leder.

Du kan dog overveje om det giver mening at gøre det før eller efter din nye leder har startet op på sit personlige ledelsesgrundlag. Vi har tendens til, bevidst eller ubevidst, at blive inspireret af andres gode tanker og ideer.

Målet med det personlige ledelsesgrundlag er at reflektere over hvad ledelse er for dem, hvem vedkommende er som leder og hvordan det kommer til udtryk.



SPARRINGSPARTNER

HJÆLP TIL HVERDAGSSPØRGSMÅL

Et godt onboardingforløb indebærer ikke kun, at din nye leder bliver rigtigt introduceret til arbejdsopgaver, rutiner og målsætninger. Det er lige så vigtigt, at vedkommende bliver en del af kulturen og det sociale fællesskab på arbejdspladsen.

Derfor er det en god idé, at du allerede inden lederens første dag har udpeget en medarbejder eller lederkollega, der bliver den person lederen kan henvende sig til med spørgsmål i forbindelse med både arbejdsopgaver, rutiner, procedurer og den generelle adfærd i jobbet.

Herved skaber du et trygt udgangspunkt for din nye leder, fordi en person netop er til rådighed, så den nye leder ikke føler sig som et forstyrrende element.

Denne person og sparringspartneren er ikke den samme.

SPARRINGSPARTNER

Når du ansætter en ny leder, er det relevant, at I sammen taler om behovet for en sparringspartner, da det i Nyborg Kommune er obligatorisk at tilbyde alle nye ledere en sparringspartner.

Sparringspartneren udpeges som udgangspunkt af chefen for området.

Det kan generelt være en god idé at sparringspartneren har mere ledelseserfaring end den nye leder. Dette kan være med til at skabe et hurtigere kendskab til organisationen og arbejdspladsen. Derudover kan sparringspartneren skabe gensidig udvikling.

En sparringspartner kan både være til gavn for den uerfarne og for den erfarne leder, der ønsker et fortroligt rum med mulighed for sparring og plads til udvikling af egen lederrolle.

OVERBLIK OVER FORLØBET OG DIN OPGAVER

2-4 uger før

- ☐ Send mail med relevante materialer som din nye leder kan forberede sig på
- ☐ Bestil arbejdsredskaber og IT-systemadgang
- ☐ Lav nyhed til intranettet
- ☐ Book aftaler i din og medarbejdernes kalendere til introduktionsmøder og evt. morgenmad første dag
- ☐ Aftal evt. hvem der er særligt hjælpsom med de små spørgsmål i hverdagen
- ☐ Book 1:1-samtaler og en prøvetidssamtale inden for de første fem uger
- ☐ Book introduktionsmøder med lederkollegaer, samarbejdspartner eller andre relevante personer

1 uge før

- ☐ Send velkomstmil med introprogram og materialer om jeres afdeling og arbejdssted
- ☐ Klargør eventuelle dokumenter til underskrift
- ☐ Tjek op på IT-udstyr og adgang til IT-systemer
- ☐ Overvej og planlæg, hvordan du bedst får inkluderet din nye leder i ledergruppen

1. dag

- ☐ Velkomst og evt. fælles morgenmad
- ☐ Sørg for, at eventuelle blomster står klar på din nye leders plads
- ☐ Vis rundt på den nye arbejdsplads
- ☐ Introducer til kollegaer, samarbejdspartnere osv.
- ☐ Udlever og opsæt arbejdsredskaber
- ☐ Gennemgå introduktionsprogrammet

0-2 måneder

- ☐ Sikre dig, at din nye leder modtager linket med GDPR-webkurset
- ☐ Introducér din nye leder til roller og ansvar
- ☐ Introducér til relevant organisatorisk og strategisk materiale
- ☐ Hold løbende 1:1-samtaler med din nye leder
- ☐ Afhold prøvetidssamtale
- ☐ Introducér til ansættelse, opsigelse, TRE-I-EN, sygefravær, økonomi mv.
- ☐ Introducér til relevante IT-systemer og programmer (se side 13)

0-6 måneder

- ☐ Hold løbende 1:1-samtaler med din nye leder
- ☐ Drøft relevante organisatoriske og strategisk materiale
- ☐ Drøft organisatoriske strukturer og sammenhænge
- ☐ Drøft kerneopgaven, mission, vision og værdier
- ☐ Drøft interne og tværfaglige samarbejder
- ☐ Følg op på og drøft eventuelle onboardingaktiviteter eller kompetenceudviklingstiltag

OVERSIGT – POLITIKKER & RETNINGSLINJER

Her finder du en oversigt over de generelle politikker, retningslinjer og grundlag, der er vigtige for nye ledere at sætte sig ind i for at få et samlet billede af Nyborg Kommune som arbejdsplads. Herudover kan du tilføje afdelingsspecifikke eller andet materiale, du finder relevant.

POLITIKKER & RETNINGSLINJER	BESKRIVELSE
Ledelsesgrundlag	Ledelsesgrundlaget beskriver, hvordan vi arbejder med ledelse i Nyborg Kommune, hvordan vi tænker ledelse og hvad vi gør, når vi bedriver god ledelse.
Det personalepolitiske univers	Personalepolitikker og retningslinjer. Du finder det samlede overblik på kommunens intranet. Brugernavn: nyborgintra Kodeord: nyborgintra
EU's persondataforordning – GDPR og benspænd	EU-Persondataforordningen er indført for at beskytte personer i ifm. behandling af personoplysninger. Det er dit ansvar som leder, at du og alle din medarbejdere har gennemført vores GDPR-kursus. Her finder du en beskrivelse af de hyppigst stillede spørgsmål og problemstillinger ved kommunernes implementering af GDPR.
I-sikkerhed og digitalisering	Digitaliseringsstrategien 2021-2025 sætter visionen og rammerne for det kommende års arbejde med digitalisering. Det være sig prioriteringen af projekter, organisering og beslutnings- og implementeringsprocessen.
God adfærd i det offentlige	God adfærd i det offentlige er en vejledning med grundlæggende regler og principper, der gælder i det offentlige og for offentligt ansatte. Vejledningen skal hjælpe med til at undgå, at der opstår sager, hvor der rejses tvivl om offentligt ansattes adfærd.

OVERSIGT – FÆLLES IT-SYSTEMER

I det følgende finder du en beskrivelse af de væsentlige generelle IT-systemer, din nye leder skal kende til for at kunne varetage den daglige drift og personaleledelse. Derudover vil der også være en række fagspecifikke systemer, din nye leder skal introduceres til.

IT-SYSTEMER & PROGRAMMER	BESKRIVELSE	ANBEFALING TIL INTRODUKTION
Outlook	Nyborg Kommunes mail og mødebookingssystem	Din nye leder undersøger selv
Prisme	Økonomisystem	Sidemandsoplæring
Prisme Portal Drift	Fælles indkøbsportal med information om indkøbsaftaler	Sidemandsoplæring
Silkeborg Data og Personaleweb	Løn- og vagtplansystemer til registrering af bl.a. ferie og fravær	Sidemandsoplæring
KMD Nova	Journaliseringssystem til elektronisk sags- og dokumenthåndtering og personalesager	Kursus, der tilmeldes via Plan2Learn
Schultz	Her finder du overenskomster, forhåndsftaler og arbejdstidsftaler	Sidemandsoplæring
Nyborg Intranet	Intranet med information, nyheder, værktøjer og selvbetjeningsløsninger	Din nye leder undersøger selv
Plan2Learn	System til booking af kurser og arrangementer	Din nye leder undersøger selv
Emply	Nyborg Kommunes rekrutteringssystem	Sidemandsoplæring