

Rutin för kompetensbaserad rekrytering

Reviderad och beslutad i KLG 2026-04-20

Kompetensbaserad rekrytering, en del av ARUBA

Syfte

Rekryteringsprocessen är en viktig del av Hylte kommuns långsiktiga kompetensförsörjning. I en tid där demografiska förändringar påverkar kommunens verksamhetsområden med fler äldre som behöver omsorg, fler unga som behöver utbildning och fritidsaktiviteter samt stora pensionsavgångar är det avgörande att vi på ett hållbart sätt säkrar rätt kompetens.

Genom att arbeta systematiskt utifrån **ARUBA-modellen** (Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla, Avveckla) kan vi på ett tydligt sätt möta dessa behov.

På så sätt blir varje steg i rekryteringsprocessen en möjlighet att inte bara fylla en tjänst, utan att aktivt bygga vidare på en hållbar arbetskultur där människor trivs och växer.

En väl genomförd rekrytering bidrar också till att stärka Hylte kommuns varumärke som arbetsgivare. Genom att möta kandidater med professionalism och respekt visar vi vad kommunen står för både som arbetsplats och som samhällsaktör. Som en del av att höja kandidatupplevelsen väljer Hylte kommun att **plocka bort det personliga brevet**. Ytterligare ett steg i att underlätta ansökningsprocessen men även minska risken för biasproblematiken och risken för godtycklighet för kandidaten finns det möjlighet att plocka bort CV något som bidrar till en kompetensbaserad rekryteringsprocess. Detta är en del av vår **employer branding** och hjälper oss att attrahera fler som vill vara med och göra skillnad.

Att arbeta strukturerat och rättssäkert i rekryteringsprocessen är även viktigt för att undvika onödiga kostnader och risker. Felrekryteringar kan bli kostsamma både ekonomiskt och i förtroendefrågor men med en välfungerande process stärker den tillit, trygghet och kvalitet i verksamheten.

För att underlätta arbetet beskrivs samtliga steg i rekryteringsprocessen kortfattat i denna rutin. Som chef kan du alltid vända dig till personalavdelningen för stöd och rådgivning. Vi har också tillgång till olika arbetsprov som med fördel kan användas, särskilt vid rekrytering av chefer och specialister.

Genom att följa rutinen säkerställer vi att varje rekrytering inte bara blir ett tillskott av kompetens utan också ett tillfälle att stärka vår arbetsmiljö, vår kultur och vårt gemensamma uppdrag.

Steg 1: Behovsanalys

Steg 2: Kravprofil

Steg 3: Omplacering

Steg 4: Utökning av
tjänst för
deltidsarbetande

Steg 5: Företrädesrätt

Steg 6: Annonsering

Steg 7: Urval

Steg 8: Strukturerad
intervju

Steg 9: Arbetsprov

Steg 10: Ömsesidig
referenstagning

Steg 11: Intyg

Steg 12: Tillsättning

1: Behovsanalys

När en vakans uppstår i verksamheten är behovsanalysen det första steget i den kompetensbaserade rekryteringsprocessen. Den ger möjlighet att stanna upp, reflektera och säkerställa att vi hittar den bästa lösningen för verksamheten, medarbetarna och kommunens uppdrag.

I behovsanalysen kan du som chef med fördel ställa dig följande frågor:

- Kan vi möta behovet genom att organisera arbetet på ett nytt eller mer effektivt sätt?
- Finns det möjlighet för en medarbetare att utöka sin tjänstgöringsgrad och därigenom bidra ännu mer med sin kompetens?
- Har en annan avdelning liknande behov, så att vi tillsammans kan skapa en heltidstjänst och stärka samarbetet?

Kom ihåg att vissa förändringar, exempelvis en omorganisation, kan behöva föregås av facklig samverkan eller MBL-förhandling. Detta är en naturlig del av processen och bidrar till öppenhet, dialog och förankring, viktiga delar för ett hållbart arbetsliv.

Vid rekrytering av enhetschef eller rektor ska särskild hänsyn tas till behovet av god framförhållning och tydlig tidsplanering för berörda parter. Processen ska planeras så att tid ges för samverkan, dialog och förankring hos relevanta aktörer i ett tidigt skede, exempelvis tillsammans med överordnad chef, HR och fackliga representanter. Syftet är att säkerställa kvalitet, transparens och förtroende under hela processen.

Närmare rutiner för genomförandet, inklusive inbördes roller, ansvar och tidsplan, fastställs av respektive förvaltning utifrån förutsättningar och behov. Förvaltningarna bör därutöver verka för att rekryteringsprocesserna ges en så långt som möjligt likartad utformning, i syfte att främja en enhetlig tillämpning och likvärdig hantering inom kommunen.

2: Kravprofil

Kravprofilen är en central del i rekryteringsprocessen och fungerar som ett stöd för både rekryterande chef och en eventuell rekryteringsgrupp. Den hjälper oss att tydliggöra vilka kompetenser, såsom utbildning och yrkeserfarenheter, som är viktiga för att lyckas i rollen. På så sätt skapar vi en gemensam bild av vad vi söker, vilket ger en mer rättvis och transparent process för alla kandidater.

Att ta fram en kravprofil är också en chans att tänka framåt: vilka kompetenser behöver vi för att verksamheten ska utvecklas och möta framtida behov? Genom att formulera kravprofilen med både nuläge och framtid i åtanke ökar vi chanserna att attrahera kandidater som kan bidra långsiktigt.

Kravprofilen används som underlag för annonsering, urval och intervjuer. Den bidrar till att vi håller fokus på de kompetenser som är viktiga för uppdraget, och minskar risken för att omedvetna förväntningar eller förutfattade meningar styr processen.

I vissa fall kan det även finnas behov av särskilda kontroller för att säkerställa en trygg och säker verksamhet. Det kan till exempel handla om:

- **Utdrag ur belastningsregistret** – om tjänsten innebär arbete med barn, unga eller andra särskilt skyddsvärda grupper.
- **Säkerhetsprövning** – om tjänsten omfattas av säkerhetsskyddslagen eller innebär hantering av känslig information.

Att tidigt planera för dessa moment i rekryteringen skapar tydlighet för både arbetsgivare och kandidat, och stärker tilliten till processen.

3/4/5: Omplacering/företrädesrätt

Innan en arbetsannons publiceras är det viktigt att vi först undersöker om det finns medarbetare eller tidigare medarbetare som har **omplacerings- eller företrädesrätt**. Detta är en del av vårt ansvar som arbetsgivare men också en chans att hitta långsiktiga och hållbara lösningar där vi tar tillvara på kompetens och erfarenhet som redan finns inom organisationen.

Omplacering kan bli aktuell i flera situationer, exempelvis i samband med rehabilitering, organisatoriska förändringar eller arbetsbrist. Genom att arbeta aktivt med omplacering visar vi att vi värnar om våra medarbetares arbetsförmåga och kompetens, samtidigt som vi stärker verksamheten.

Företrädesrätt till anställning är en annan viktig del. Den gäller när medarbetare tidigare har blivit uppsagda på grund av arbetsbrist, eller haft tidsbegränsade anställningar som enligt lagstiftningen ger rätt till återanställning. Exempel på detta är:

- Medarbetare med tillsvidareanställning som sagts upp på grund av arbetsbrist.
- Medarbetare som haft vikariat eller annan tidsbegränsad anställning i minst 12 månader under en treårsperiod.
- Medarbetare som haft särskild visstidsanställning (SÄVA) i minst nio månader under tre år. (företräde gäller till en ny SÄVA)

Företrädesrätten gäller i upp till nio månader efter en uppsägning och förutsätter att den tidigare medarbetaren har de kvalifikationer som krävs för den aktuella tjänsten samt har återopat sin företrädesrätt. För medarbetare med deltidsanställning kan företrädesrätten även innebära möjlighet till högre sysselsättningsgrad.

Det är viktigt att vara tydlig med att företrädesrätten inte gäller vid uppsägning av personliga skäl.

6: Annonsering

Annonseringen är ett viktigt steg i rekryteringsprocessen och en möjlighet att visa upp Hylte kommun som arbetsgivare. En väl utformad annons gör det lätt för kandidater att förstå både tjänstens innehåll och vad vi som arbetsgivare står för. I samband med annonsering **efterfrågas inte personligt brev** även CV kan uteslutas och ersätts då med urvalsfrågor.

Som chef skapar du din annons med hjälp av de mallar som finns på intranätet. Därefter skickas den till personalavdelningen som gärna granskar och bidrar med rådgivning innan personalavdelningen ser till att annonsen publiceras i lämpliga kanaler. På så sätt säkerställer vi att budskapet är både tydligt, inkluderande och attraktivt för de kandidater vi vill nå.

För att ge så många som möjligt chansen att söka gäller följande principer:

- Tjänster med förväntad varaktighet längre än **3 månader bör annonseras externt**.
- Tjänster med förväntad varaktighet längre än **6 månader ska annonseras externt**.

Arbetsgivaren kan i vissa fall även genomföra rekrytering i enlighet med beslutad kompetensförsörjningsplan, i syfte att behålla, utveckla och ta tillvara befintlig kompetens inom organisationen. Detta kan innebära att rekrytering sker utan intern eller extern annonsering.

Det är också viktigt att våra rekryteringsprocesser präglas av **öppenhet, rättvisa och likabehandling**. Kommunallagen (6 kap. 28–32 §§ samt 7 kap. 4 §) reglerar att medarbetare inte får handlägga rekryteringsärenden där nära anhöriga är sökande. Om du som chef har en närstående som söker en tjänst eller om det finns risk för jäv, ska du alltid informera personalavdelningen. På så sätt säkerställer vi en opartisk och rättssäker process.

Hylte kommun värnar också om att roller och relationer på arbetsplatsen ska vara tydliga. Därför ska det inte finnas en direkt rapporteringsväg mellan chef och nära anhörig. Om situationer uppstår där en chef och en nära anhörig arbetar inom samma ansvarsområde, ska arbetsgivaren i samförstånd med berörda hitta en ny placering som fungerar för alla parter.

Med nära anhörig avses make/maka, barn och föräldrar i hushållet, släktingar i rakt upp- eller nedstigande led, samt andra släktingar som delar hushåll med den anställda, i enlighet med LAS. Släktingar i rakt upp- eller nedstigande led som inte längre delar hushåll räknas som nära anhörig, detta för att förebygga jävssituationer.

7: Urval

I Hylte kommun arbetar vi med **kompetensbaserad rekrytering**. Det innebär att vi bedömer kandidater utifrån deras faktiska färdigheter och förmågor, som kan testas och utvärderas med hjälp av välbeprövade metoder. Genom att fokusera på de kompetenser och egenskaper som är viktiga för varje tjänst får vi det högsta prognosvärdet för framtida arbetsprestation.

Urvalet sker på ett **strukturerat och rättvist sätt**, med hjälp av bland annat arbetsprover och strukturerade intervjuer. Det gör att vi kan jämföra kandidater på samma villkor och skapa en tydlig bild av hur varje person kan bidra till verksamheten och våra gemensamma värderingar.

För att leva upp till **Diskrimineringslagen** är det avgörande att urvalet sker baserat på **meriter och relevanta kvalifikationer**. Det innebär att tjänsten ska erbjudas den kandidat som bäst uppfyller kraven, utifrån en kombination av:

- utbildning
- yrkeserfarenhet

- övriga relevanta meriter
- personliga egenskaper som är betydelsefulla för rollen

De **formella kvalifikationerna** väger i regel tyngst ur ett arbetsrättsligt perspektiv.

Samtidigt är vi noga med att ingen kandidat får fördelar eller nackdelar utifrån de diskrimineringsgrunder som skyddas i Diskrimineringslagen, kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.

På så sätt säkerställer vi att varje kandidat bedöms utifrån sin kompetens och sina faktiska förutsättningar, vilket bidrar till både rättvisa och mångfald i organisationen.

Vid chefsrekryteringar ska **facklig samverkan** alltid ske. Det är dock den rekryterande chefen som fattar det slutliga beslutet om vem som erbjuds tjänsten.

8/9: Strukturerad intervju/Arbetsprov

När kandidaturvalet är klart går vi vidare till nästa steg i rekryteringsprocessen: **strukturerade intervjuer och arbetsprov**. Här får vi en djupare förståelse för kandidatens kompetenser, erfarenheter och motivation samtidigt som kandidaten får möjlighet att lära känna Hylte kommun som arbetsgivare.

För att skapa en **rättvis, transparent och positiv process** rekommenderas följande steg:

1. Första kontakt

Vi inleder med en kort avstämning, oftast via telefon eller Teams. Här bekräftar vi kandidaternas intresse för tjänsten, tillgänglighet och eventuella löneförväntningar. Syftet är att säkerställa grundläggande information och skapa en positiv första kontakt inför det fortsatta urvalet.

2. Strukturerade intervjuer

I nästa steg genomför vi strukturerade intervjuer, där alla kandidater får samma frågor. Detta skapar en jämförbar grund för bedömning, med fokus på kompetens, förmågor och tidigare beteenden vilket med fördel avgränsar godtycklighet och biasproblematiken i beslutfattande. Intervjuerna kan hållas digitalt eller på plats. Intervjumallar finns på intranätet, och vid rekrytering av chefer eller specialister kan personalavdelningen ge stöd genom att delta på intervjun. Vid fysiskt intervjutillfälle ska kandidaten uppvisa giltig ID-handling. Syftet är att säkerställa att rätt person deltar i processen och att uppgifterna i ansökan överensstämmer med kandidatens identitet. Kontrollmomentet dokumenteras av rekryterande chef.

3. Arbetsprov eller case

För att få en mer komplett bild av kandidaternas förmågor använder vi ibland arbetsprov. Dessa är kopplade till nyckelkompetenser från kravprofilen och visar hur kandidaten löser faktiska arbetsuppgifter, t.ex. analys, problemlösning, kommunikation, kunskap om lagstiftning, kvalitetsarbete etc

- Arbetsprov bör utformas specifikt för varje tjänst.

- Vanligtvis väljs 2–3 kandidater ut för arbetsprov baserat på uppfyllda krav och kompetens utifrån kravprofilen
- Efter genomfört arbetsprov används en **bedömningsmatris** som gör det möjligt att jämföra prestationer på ett rättvist och transparent sätt.

Genom att kombinera **första kontakt, strukturerade intervjuer och arbetsprov** får vi en nyanserad och rättvis helhetsbild av varje kandidat. Det gör att vi kan fatta välgrundade beslut om vem som är mest lämplig för tjänsten baserat på verkliga prestationer och tydligt definierade kriterier.

Kom ihåg att både HR och digitala verktyg, som exempelvis ChatGPT, gärna kan fungera som bollplank i processen. På så vis säkerställer vi att arbetsproven blir relevanta, träffsäkra och rättvist utformade.

10: Ömsesidig referenstagning

När en slutkandidat valts ut är det viktigt att genomföra **referenstagning** som en naturlig del av rekryteringsprocessen. Syftet är att komplettera bilden av kandidaten genom att ta del av tidigare arbetsgivares erfarenheter kring arbetsinsats, styrkor, utvecklingsområden och övrig relevant information.

Referenstagning görs primärt med tidigare arbetsgivare eller arbetsledare. Endast i andra hand kan kollegor eller liknande användas som referenser. Familjemedlemmar eller personer med nära personlig relation ska inte användas. Detta gäller även vid interna rekryteringar, referenstagning ska alltid genomföras.

Enbart slutkandidater ombeds att lämna referenser, vanligtvis **1–2 personer**. På så sätt respekteras både kandidaternas och referenternas tid, samtidigt som vi säkerställer en professionell process.

Det är bra att vara medveten om att referenser har ett relativt lågt prognosvärde för framtida prestation, eftersom de bygger på andras upplevelser som kan vara subjektiva. Däremot kan referenserna ge **värdefulla kompletterande insikter** som stärker helhetsbilden och bidrar till ett välgrundat beslut.

I Hylte kommun erbjuder vi ömsesidig referenstagning. Det innebär att kandidaterna kan ringa till oss och ta referenser på Hylte kommun som arbetsgivare.

Exempel på mallar och stödmaterial för referenstagning finns på intranätet. Genom att använda dessa säkerställer vi att frågorna ställs på ett likvärdigt sätt, vilket ger en rättvis, respektfull och transparent process för alla kandidater.

11: Intyg

Som en del av rekryteringsprocessens avslutande steg säkerställer vi tillsammans med kandidaten att alla nödvändiga intyg och dokument är på plats. I samband med att intyg och övriga handlingar inhämtas säkerställs även kandidatens identitet genom uppvisande av giltig ID-handling. Detta sker innan anställningsavtal tecknas och syftar till att verifiera identitet,

behörighet och, när det är aktuellt, rätt att arbeta i Sverige. Detta är viktigt både för att uppfylla lagkrav och för att skapa trygghet för både arbetsgivare och medarbetare.

Slutkandidaten ombeds därför att lämna in relevanta handlingar, exempelvis:

- studieintyg, examensbevis eller yrkeslegitimation (om tjänsten kräver det)
- eventuellt utdrag ur polisens **belastningsregister** – exempelvis vid arbete med barn, unga eller andra särskilt skyddsvärda grupper
- genomförd **säkerhetsprövning**, om tjänsten omfattas av säkerhetsskyddslagen eller innebär hantering av känslig information
- dokumentation som styrker att kandidaten har **erforderligt arbetstillstånd**, om det är aktuellt

12: Tillsättning

När en slutkandidat har valts ut är det viktigt att rekryterande chef dokumenterar de grunder som beslutet bygger på. Rekryterande chef säkerställer att ID-kontroll och dokumentverifiering enligt steg 11 är genomförda före beslut om anställning fattas. Detta skapar transparens och säkerhet i processen och gör att vi kan motivera valet om det skulle bli aktuellt med en överklagan enligt Diskrimineringslagen (Kap. 2 § 1). Vid eventuella frågor eller tvister är det arbetsgivaren som har bevisbördan och därför måste kunna visa att diskriminering inte har förekommit.

När beslutet är fattat upprättas ett **anställningsavtal** i enlighet med LAS § 6 c. När avtalet är undertecknat skickas det vidare till personalavdelningen.

Efter att slutkandidaten har välkomnats genom anställningsavtalet är det också viktigt att ge återkoppling till de kandidater som varit med i processen.

- **Kandidater som deltagit i intervju** ska tackas personligen, helst via telefonsamtal.
- **Kandidater som inte kallats till intervju** avtackas digitalt via systemstöd av personalavdelningen.

Att tacka kandidater på ett respektfullt och personligt sätt är en del av vårt arbetsgivarvarumärke, vi vill att alla som varit i kontakt med Hylte kommun i en rekryteringsprocess ska känna sig väl bemötta.

Genom att arbeta på detta sätt säkerställer vi inte bara att rekryteringen är korrekt och rättssäker, utan också att vi stärker bilden av Hylte kommun som en professionell och omtänksam arbetsgivare.