

## Riktlinjer för en kompetensbaserad rekryteringsprocess vid Statens institutionsstyrelse

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Syfte</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Att anställa vid statlig myndighet</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Ansvar inom SiS</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Offentlighet och sekretess</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>Dokumentation</b>	<b>6</b>
<b>7</b>	<b>SiS rekryteringsprocess</b>	<b>6</b>
<b>8</b>	<b>Behovsanalys</b>	<b>7</b>
8.1	Omplacering och företrädesrätt	7
<b>9</b>	<b>Rekryteringsgrupp</b>	<b>7</b>
<b>10</b>	<b>Tidplan</b>	<b>8</b>
<b>11</b>	<b>Kravprofil</b>	<b>8</b>
<b>12</b>	<b>Rekryteringskanaler</b>	<b>9</b>
12.1	Annonsutformning	10
12.2	Ansökningstid	11
12.3	Informationskyldighet	11
12.3.1	Information till tidsbegränsat anställda och föräldralediga	12
12.4	Anlita extern rekryteringskonsult	12
<b>13</b>	<b>Urval</b>	<b>12</b>
13.1	Ansökningarna tas emot	12
13.2	För sent inkomna ansökningar	13
13.3	Arbetsstagarorganisationernas roll i urvalsprocessen	13
13.4	Grovgallring och meritbedömning	13
13.4.1	Släktskap och beroendeställning	13
13.4.2	Sökande som återtar sin ansökan	14
13.4.3	Arbetsgivaren avbryter rekryteringen	14
13.5	Intervju, tester och personbedömningar	14

13.5.1	Intervjufrågor .....	14
13.5.2	Intervjuteknik .....	15
13.5.3	Intervjuomgång 1 .....	15
13.5.4	Bedömning intervjuomgång 1.....	16
13.5.5	Intervjuomgång 2 .....	16
13.5.6	Bedömning intervjuomgång 2.....	16
13.5.7	Referenstagning .....	16
13.5.8	Utdrag ur misstanke- och belastningsregistret.....	17
13.5.9	Legitimationskontroll av hälso- och sjukvårdspersonal .....	17
	<b>14 Anställning .....</b>	<b>18</b>
14.1	Före beslut om anställning.....	18
14.1.1	Information till arbetstagarorganisationerna .....	18
14.1.2	Chefsrekrytering – 11 § MBL.....	18
14.1.3	Anställningsbeslut .....	18
14.1.4	Information om beslut .....	18
14.1.5	Återkoppla till dem som sökt .....	19
14.1.6	Anställningsbevis och information om anställningsvillkor.....	19
14.1.7	Förvaring av ansökningshandlingar.....	20
14.1.8	Återkallelse efter beslut om anställning .....	20
14.1.9	Överklagande .....	20
14.2	Diskriminering .....	20
	<b>15 Uppföljning av rekryteringar .....</b>	<b>20</b>
	<b>16 Rekryteringsprocessen på SiSnet.....</b>	<b>21</b>
	<b>17 Lagar m.m. ....</b>	<b>21</b>
	<b>18 Interna stöd- och styrdokument.....</b>	<b>21</b>
	<b>19 Läs mer .....</b>	<b>22</b>

## 1 Inledning

Riktlinjer för en kompetensbaserad rekryteringsprocess gäller från och med den 1 mars 2016 och gäller oberoende av kollektivavtalsområde. Varje rekrytering ska ses som ett strategiskt beslut och genomföras på ett professionellt sätt, oavsett om det gäller en tidsbegränsad anställning eller en tillsvidareanställning. Personaldirektören ansvarar för eventuella revideringar av riktlinjerna.

En kompetensbaserad rekrytering innebär att man definierar vilken kompetens som efterfrågas och sedan håller en röd tråd genom hela rekryteringsprocessen. Syftet är att grundligt ta reda på vem som har bäst förutsättningar att lyckas i rollen. En del i det arbetet är att ta reda på hur den sökande använt sin kompetens i tidigare uppdrag och på andra arbetsplatser samt om sökande har uppnått de resultat och mål som tidigare arbetsgivare har ställt.

## 2 Syfte

Syftet med riktlinjerna är att

- säkerställa att vi följer arbetsrättsliga lagar och förordningar
- skapa och upprätthålla ett gemensamt synsätt vid rekrytering när det gäller SiS gemensamma värdegrund, verksamhetsmål och etik
- göra formerna för rekrytering väl kända bland nuvarande och kommande medarbetare
- förbättra träffsäkerheten – rätt medarbetare på rätt plats med rätt kompetens.

## 3 Att anställa vid statlig myndighet

En kompetensbaserad rekryteringprocess säkerställer att den som rekryterar fokuserar på adekvata saker – både hos den sökande och i den egna organisationen. Detta innebär att processen ska vara saklig, objektiv och rättvis.

Beslut om anställning i statlig myndighet ska fattas på sakliga grunder såsom förtjänst och skicklighet, 12 kap 5 § regeringsformen, RF. Skicklighet ska väga tyngst, om det inte finns särskilda skäl för något annat, 4 § andra stycket lagen (1994:260) om offentlig anställning, LOA.

*Skicklighet* innebär de faktorer som är av betydelse för att bedöma den sökandes lämplighet för anställningen, det vill säga utbildning (teoretisk och praktisk), personliga

egenskaper (förmågor) samt kunskaper och erfarenheter som den sökande har förvärvat i andra anställningar eller i egen verksamhet.

*Förtjänst* innebär den vana som den sökande har förvärvat genom tidigare tjänstgöring hos staten, det vill säga i princip anställningstid inom staten.

Det är endast vid lika eller i stort sett lika skicklighet som förtjänst, det vill säga tidigare tjänstgöring i staten, är utslagsgivande.

Vid en anställning ska man ta hänsyn även till sådana sakliga grunder som stämmer överens med allmänna arbetsmarknads-, jämställdhets-, social- och sysselsättningspolitiska mål, 4 § anställningsförordningen (1994:373), AF. Man ska också tänka på att diskrimineringslagstiftningens förbud mot diskriminering gäller hela rekryteringsförfarandet.

#### **4 Ansvar inom SiS**

Av SiS arbets- och delegationsordning framgår det vem som fattar beslut om anställning.

När det uppstår personalbehov i verksamheten ska samråd i rekryteringsärenden ske enligt nedanstående:

- Rekrytering på huvudkontoret sker i samråd med personalfunktionen på huvudkontoret.
- Chefs- och specialistrekrytering på verksamhetskontoren sker i samråd med personalfunktionen på verksamhetskontoren.
- Rekrytering av institutionschefer sker i samråd med personalfunktionen på verksamhetskontoren.
- Rekrytering av övriga medarbetare på institution sker i samråd med den som är ansvarig för personal- och rekryteringsfrågor på institutionen.

#### **5 Offentlighet och sekretess**

Alla som så önskar har rätt att ta del av alla allmänna och offentliga handlingar i ett anställningsärende. Om någon av de sökande vill att ansökningen ska behandlas konfidentiellt, ska myndigheten informera om att detta inte kan ske på grund av reglerna om allmänna handlingars offentlighet.

Offentlighetsprincipen gäller också när man anlitar extern rekryteringskonsult. Av hänsyn till dem som har sökt anställningen bör en rekrytering inte diskuteras med andra än de inblandade.

Om det i ett anställningsärende finns uppgifter om urvalstester – prestationstest, begåvningsstest, personlighetstest – gäller sekretess för dessa uppgifter, om det inte står klart att uppgiften kan röjas utan att den sökande eller någon närstående till denne lider men. Utgångspunkten är alltså sekretess. Sekretessen gäller uppgifterna i testet och eventuella sammanställningar av resultatet, 39 kap. 5a § offentlighets- och sekretesslagen (2009:400), OSL.

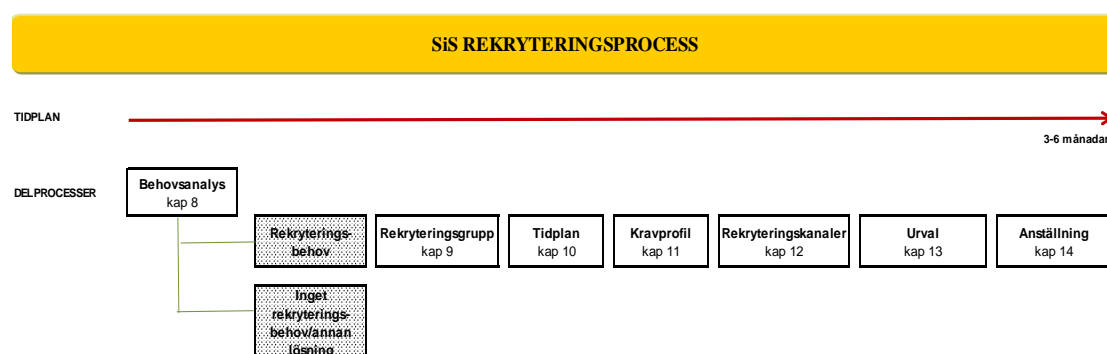
## 6 Dokumentation

Uppgifter från anställningsintervjuer, referenstagning eller andra uppgifter i ärendet ska dokumenteras skriftligt i den mån det har betydelse för ärendet, 15 § förvaltningslagen (1986:223), FL. Dessa handlingar är allmänna och offentliga och kan vara viktiga underlag vid handläggningen av till exempel ett överklagande. Som tidigare sagts gäller offentlighetsprincipen också när man anlitar extern rekryteringskonsult.

Handlingarna i anställningsärendet ska sparas i två år eftersom rekryteringen kan ifrågasättas i till exempel diskrimineringshänseende. Handlingarna som rör den som fått anställning läggs i personalakten.

## 7 SiS rekryteringsprocess

Bilden nedan visar stegen i SiS rekryteringsförfarande fram till att ett anställningsbevis skrivs och anställningen inleds. På intranätet, Sisnet återfinns interna stöd- och styrdokument till alla delar i processen.



Arbetsgivaren kan välja att avbryta rekryteringsprocessen i alla steg.

## **8 Behovsanalys**

När det uppstår ett personalbehov i verksamheten ansvarar rekryterande chef för att, i samråd med personalfunktionen, genomföra en behovsanalys. Chefen ska ta ställning till om det finns behov av att rekrytera en ny medarbetare eller om arbetsuppgifterna kan fördelas på de medarbetare som redan finns, eventuellt efter vidareutbildning av befintliga medarbetare/ kompetensväxling. Analysens syfte är att identifiera verksamhetens omedelbara personalbehov såväl som framtida behov. Det är inte självklart att en ledig anställning omedelbart ska ersättas med en person med en yrkesbakgrund som exakt motsvarar den som lämnar sitt arbete.

### **8.1 Omplacering och företrädesrätt**

Chefen ska kontakta personalfunktionen för att stämma av om det finns medarbetare som omfattas av företrädesrätt eller är aktuella för omplacering. Denna avstämning kan behöva göras flera gånger under en rekrytering eftersom förutsättningarna ibland förändras över tid.

Varje rekryteringsansvarig chef ansvarar för att bevaka om det finns tidigare anställda som har anmält anspråk på företrädesrätt. Företrädesrätt kommer i andra hand i förhållande till regeringsformens bestämmelser om sakliga grunder som förtjänst och skicklighet. Om den rekryterande chefen väljer att inte anställa den som har anmält anspråk på företrädesrätt är arbetsgivaren skyldig att förhandla, 32 § lagen (1982:80) om anställningsskydd, LAS, jämfört med 11-14 §§ lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet, MBL.

## **9 Rekryteringsgrupp**

När rekryterande chef har beslutat att det finns ett rekryteringsbehov kan hon eller han vid behov utse en rekryteringsgrupp. Rekryteringsgruppen kan bestå av rekryterande chef, personalfunktion och gärna en eller flera medarbetare med kunskap och inblick i den verksamhet som berörs. Arbetstagarorganisationerna kan vara med om medarbetare inte ingår i gruppen.

Det är viktigt att alla som ingår i rekryteringsgruppen har kunskap om rekryteringsprocessen. Rekryteringsgruppen ska om möjligt bestå av både kvinnor och män och även ha spridning i ålder och etnisk tillhörighet. En bred rekryteringsgrupp ger flera

perspektiv på arbetsuppgifterna för den aktuella anställningen och den kompetens som behövs för att utföra arbetet. Det är rekryteringsgruppen som

- planerar processen (startmöte) och upprättar tidplan
- upprättar kravprofil utifrån tidigare gjord behovsanalys
- ser över vilka rekryteringskanaler som ska användas
  - var till exempel annonseringen ska ske
  - vilka som ska finnas med som kontaktpersoner i annonsen
- bestämmer vilka urvalsmetoder som ska användas
- bestämmer/vilka som gör urvalet/gallar
- bestämmer vilka som ska vara med under intervjuerna (så få som möjligt)
- bestämmer vem som tar referenser (bör vara samma personer som intervjuar)
- följer upp rekryteringen.

Besluten på startmötet ska dokumenteras, liksom övriga steg i rekryteringsprocessen.

Om rekryterande chef beslutar att inte ha en rekryteringsgrupp ska hon/han samarbeta med personalfunktionen på huvudkontoret, verksamhetskontoret eller institutionen.

## 10 Tidplan

Ta fram en tidplan för hela rekryteringsprocessen. Beräkna att en rekrytering tar cirka tre månader men kan ta upp till sex månader om det handlar om en chefsrekrytering.

## 11 Kravprofil

Med en kravprofil ökar möjligheterna att rekrytera rätt medarbetare vilket innebär en ökad träffsäkerhet och objektivitet i rekryteringen. Kravprofilen ska upprättas med utgångspunkt från den behovsanalys som gjorts (se kapitel 8 Behovsanalys). I kravprofilen specificerar man de krav man ställer på den medarbetare som ska anställas. Kravprofilen är ett underlag för

- annons
- vilka rekryteringskanaler som ska användas
- verktyg för urval av ansökningar
- stöd att utforma relevanta frågor till intervjun
- bedömningsunderlag efter intervjun överklagande.



Målet och nyttan med kravprofilen är att formulera vad som är absolut nödvändigt för att utföra ett visst arbete. Det är lätt hänt att man staplar krav på erfarenheter och kunskaper på varandra, men man bör vara noga med att inte ställa omotiverade eller för många krav.

Var noggrann så att kravprofilen inte utesluter sökande på grund av kön, etnicitet och ålder etc. Ska-krav är avgörande krav för att utföra arbetet på ett tillfredsställande sätt. Bör-krav (meriterande) är önskvärda kvalifikationer som förbättrar eller berikar funktionen men är inte avgörande för urval. Om SiS har specifika behörighetskrav för respektive tjänst ska dessa beaktas. För att underlätta urvalsarbetet kan kraven rangordnas eller graderas.

Det är lämpligt att kravprofilen skickas till arbetstagarorganisationerna för eventuella synpunkter. I samband med detta ska arbetstagarorganisationerna också via mejl informera om vem som ska vara kontaktperson vid annonsering.

## 12 Rekryteringskanaler

Innan annonsen utformas är det lämpligt att rekryterande chef beslutar vilka rekryteringskanaler som ska användas. Val av rekryteringskanal beror på vilken målgrupp som SiS vill nå och vilken kanal som verkar mot den målgruppen samt vad myndigheten vill förmedla. Hur har tidigare använda kanaler fungerat?

Finns det någon kanal som är särskilt viktig för just detta arbete? Till stöd i arbetet kan rekryteringsgruppen vända sig till personalavdelningen. SiS använder för närvarande Offentliga Jobb som rekryteringssystem. Där går annonsen automatiskt vidare till SiS externa webbplats. Andra rekryteringskanaler kan vara

- intranätet SiSnet
- lokala/regionala tidningar och gratistidningar
- fackpress
- internet
- intresseorganisationers media
- Arbetsförmedlingen
- Arbetsgivarverket (automatiskt via Arbetsförmedlingen)
- extern rekryteringskonsult
- mässor
- personliga kontakter
- rekryteringsevent
- studiebesök
- direktutskick till särskilt riktade yrkesgrupper.

Datainspektionen har slagit fast att en organisation/myndighet är ansvarig för personuppgifter som publiceras av andra på myndighetens sida, till exempel i form av en kommentar. En förutsättning för att använda sociala medier, exempelvis Facebook, i rekryteringsarbetet är att man stänger av kommentarsfunktionen så att det inte går att exempelvis namnge ungdomar/klienter som finns hos SiS.

Kom ihåg att beakta vad som gäller kring upphandlingar.

## 12.1 Annonsumformning

I rekryteringssystemet skapar och publicerar personalfunktionen på respektive nivå en annons utifrån den upprättade kravprofilen. Via systemförvaltaren får ansvarig chef inloggningsuppgifter till systemet och kan se de rekryteringsärenden man ansvarar för. Systemet klarar de krav som ställs på myndigheten vad gäller ankomstregistrering och diarieföring.

Annonsen ska väcka intresse för SiS och den lediga anställningen. Språket ska vara enkelt, tydligt, säljande och innehålla följande information:

- Kort beskrivning av SiS och verksamheten.
- Tydlig rubrik om vilken anställning vi utannonserar. Använd de befattningsbenämningar som finns inom SiS.
- Arbetstid och varaktighet.
- Tjänstgöringsgrad.
- Anställningsform, till exempel tillsvidareanställning. I annonsen ska det framgå att provanställning kan komma att tillämpas vid tillsvidareanställning.
- Arbetsuppgifter och eventuella specifika krav.
- Exempel på till exempel utvecklingsmöjligheter, förmåner.
- Utbildning och erfarenheter som medarbetaren ska ha respektive bör ha (meriterande).
- Kontaktuppgifter till arbetsgivare och arbetstagarorganisationer.
- Sista ansökningsdag.
- Referens- och diarienummer.

Vikten av personlig lämplighet bör betonas i annonsen.

I annonsen ska följande formuleringar finnas med:

- SiS arbetar aktivt mot all form av diskriminering och välkomnar alla sökande.
- Inför rekryteringsarbetet har SiS tagit ställning till rekryteringskanaler och marknadsföring. Vi undanber oss därför bestämt kontakt med mediasäljare, rekryteringssajter och liknande.

I rekryteringssystemet lämnas ett autosvar till den sökande – "Tack för din ansökan...".

## 12.2 Ansökningstid

Lämplig ansökningstid är 2–4 veckor. Ange sista ansökningsdag i annonsen.

## 12.3 Informationsskyldighet

När en myndighet ska rekrytera ska myndigheten på något *lämpligt* sätt informera om den lediga anställningen så att de som är intresserade av anställningen kan söka den inom viss tid, 6 § första stycket AF. Vad som är ett lämpligt sätt får avgöras vid respektive rekryteringstillfälle. Informationen i form av annons ska dock *alltid* sättas upp på myndighetens officiella anslagstavla eftersom alla, både inom och utom SiS, har rätt att söka en ledigförklarad anställning.

Den lediga anställningen ska också som huvudregel anmälas till Arbetsförmedlingen, 2 § förordningen (1984:819) om statliga platsanmälningar. Anmälan kan ske direkt från rekryteringssystemet (se kapitel 12 Rekryteringskanaler).

Information om lediga anställningar behöver enligt 6 § anställningsförordningen inte lämnas om det finns särskilda skäl som talar emot det. Särskilda skäl kan föreligga

- då en arbetstagare omplaceras till en ledig anställning enligt 7 § LAS
- när man anställer en uppsagd arbetstagare som omfattas av det centrala Trygghetsavtalet eller Avtal om omställning
- när någon har anmält anspråk på företrädesrätt och kommer att erbjudas tjänsten.

Det är sedan upp till rekryterande chef att bedöma om man behöver söka externt för att hitta lämpliga sökande till tjänsten. När SiS söker externt publiceras med automatik annonsen på vår externa webbplats, [www.stat-inst.se](http://www.stat-inst.se)

### 12.3.1 Information till tidsbegränsat anställda och föräldralediga

Arbetsgivaren är enligt 6f § LAS skyldig att informera de arbetstagare som har tidsbegränsad anställning om lediga provanställningar och tillsvidareanställningar. Informationen kan till exempel lämnas på myndighetens anslagstavla.

Enligt 6f § LAS är arbetsgivaren också skyldig att, om arbetstagaren har begärt det, personligen informera en tidsbegränsat anställd som är föräldraledig om provanställningar och tillsvidareanställningar inom SiS. För denna kategori arbetstagare räcker det inte med att anslå vakansen på anslagstavlan; arbetsgivaren måste, om den anställda har begärt det, informera denne personligen, till exempel via brev.

### 12.4 Anlita extern rekryteringskonsult

Vid rekrytering av vissa befattningar eller om det uppstår ett kortsiktigt akut personalbehov kan det vara befogat att anlita en extern rekryteringskonsult. Innan en konsult anlitas ska rekryterande chef kontakta inköps- och upphandlingsenheten för att ta reda på om det finns ett ramavtal eller om det är möjligt att göra en direktupphandling.

## 13 Urval

Det finns ett antal olika metoder att få så mycket kunskap som möjligt om en arbetssökandes kvalifikationer och lämplighet för jobbet. Det kan ske genom exempelvis kompetensbaserade strukturerade intervjuer, personlighets- och färdighetstester, simuleringsövningar med mera.

### 13.1 Ansökningarna tas emot

I det första steget av urvalsprocessen tas ansökningarna emot via rekryteringssystemet. Ansökningar som *inte* kommer in via rekryteringssystemet ska skannas in till det diari-förda rekryteringsärendet. Var noga med att skicka bekräftelse till den sökande att deras ansökningshandlingar har kommit in. Rekryterande chef kan lägga in ansökan i rekryteringssystemet och skicka en bekräftelse därifrån.

### **13.2 För sent inkomna ansökningar**

Som huvudregel gäller att en myndighet vid beslut om anställning endast får ta hänsyn till ansökningar som har kommit in före ansökningstidens utgång. En ansökan som har kommit in för sent får emellertid beaktas om det finns särskilda skäl. Särskilda skäl kan till exempel vara om någon är avsevärt överlägsen sina medsökande.

### **13.3 Arbetstagarorganisationernas roll i urvalsprocessen**

Vid rekrytering av chef ska ansökan för de personer som arbetsgivaren kallar till intervju mejlas till arbetstagarorganisationerna. Arbetstagarorganisationerna ges möjlighet att träffa slutkandidaterna innan förhandlingen äger rum (se kapitel 14 Anställning).

### **13.4 Grovgallring och meritbedömning**

Grovgallringen är första urvalet i rekryteringsprocessen. Urvalet och hanteringen av ansökningarna ska göras strukturerat och konsekvent och placera de sökande i olika kategorier beroende på hur de uppfyller kravprofilen.

Om en person uppfyller samtliga ska- och bör-krav går vederbörande vidare till nästa steg i processen. Om det visar sig att det är många som uppfyller de formella kraven i kravprofilen börjar ett arbete med att skikta dessa. Detta arbete ska dokumenteras.

#### **13.4.1 Släktskap och beroendeställning**

Vid urval ska släktskap och beroendeställning kontrolleras. Om en närstående söker en ledig anställning ska rekryteringen hanteras extra noggrant. Inom SiS ska medarbetare med nära släktskap eller annan närstående relation inte ha någon yrkesmässig beroendeställning till varandra.

Detta innebär att nära släktingar eller annan närstående inte ska anställas där beroendesituationer kan uppstå personerna emellan eller där berörda anställda handlägger och beslutar i frågor avseende varandra. Innan beslut fattas om sådan anställning ska rekryterande chef samråda med sin chef.

Tänk också på bestämmelserna om jäv som finns bland annat i 11 § FL. Dessa talar om när en anställd ska anses ha ett sådant intresse i ett ärende att hans eller hennes opartiskhet kan ifrågasättas.

### **13.4.2 Sökande som återtar sin ansökan**

När en sökande vill återta sin ansökan och meddelar detta, ska rekryterande chef förvissa sig om att det är rätt person som tar tillbaka sin ansökan. Be sökanden att återta sin ansökan skriftligt, gärna via mejl, och spara meddelandet i ansökningsärendet.

### **13.4.3 Arbetsgivaren avbryter rekryteringen**

En myndighet kan besluta om att avbryta anställningsförfarandet. Det kan ske om myndigheten till exempel anser att rekryteringsunderlaget är otillräckligt eller att det har uppkommit omständigheter som föranleder att inte någon bör anställas. Det kan även bli aktuellt att avbryta om myndigheten väljer att omplacera någon redan anställd inom dennes arbetsskyldighet, så kallat arbetsledningsbeslut. Beslutet att avbryta en rekrytering kan inte överklagas, 21 § AF. Arbetsgivaren ska informera arbetstagarorganisationerna enligt 19 § MBL.

## **13.5 Intervju, tester och personbedömningar**

En anställningsintervju är mest effektiv om den är standardiserad, strukturerad samt kompetensbaserad. Målet med intervjun är att, utifrån kravprofilen, få ut så mycket relevant information som möjligt om de sökandes kompetens (förmåga, färdigheter och förhållningssätt) samtidigt som intervjun ska ge en fördjupad information om personens utbildning, erfarenhet och kunskaper. Intervjun är dessutom ett tillfälle att förmedla ett positivt intryck av SiS.

För anställning av vissa befattningar behövs flera intervjuer. Den andra intervjun brukar vara en djupintervju som fokuserar på de kompetenser som inte täckts vid första intervjutillfället och på frågor som intervjuaren behöver fördjupa sig i. En andra intervju kan också behöva kompletteras med tester och/eller personbedömningar för att säkerställa att samtliga kompetenser som angetts i kravprofilen har utvärderats.

### **13.5.1 Intervjufrågor**

Utforma intervjufrågor utifrån den upprättade kravprofilen. Till hjälp finns framtagna intervjuguider. Forskningen visar att det ger bättre resultat om man använder sig av faktiska, konkreta och beteendeeinriktade frågor snarare än hypotetiska frågor. En trolig förklaring till detta är att människor inte gör vad de säger att de ska göra, de gör vad de brukar göra och därför är det bättre att fråga om vad personen tidigare har åstadkommit snarare än vad hon eller han tror sig göra i framtiden. Man använder alltså tidigare prestationer för att prognostisera framtida prestationer.

### 13.5.2 Intervjuteknik

Vid intervjutillfället är det viktigt att behandla alla sökande likvärdigt för att senare kunna jämföra och bedöma svaren. Bemötandet av den som söker tjänsten ska präglas av respekt, omtanke och tydlighet.

Intervjuarna ska ha ett förhållningssätt som får intervjupersonen att känna sig trygg och som uppmuntrar till informationsflöde. Var uppmärksam på frågetekniken. Undvik ledande, dubbla, tvetydiga, kritiska, diskriminerande och hypotetiska frågor.

I en kompetensbaserad intervju syftar intervjuarens frågor till att ta reda på i vilken mån den sökande uppvisar önskad kompetens. Intervjuaren ber den sökande beskriva en situation när han eller hon har behövt använda ett kompetensområde, vad den sökande hade för mål eller försökte åstadkomma, hur han eller hon agerade och vad resultatet blev.

Oftast bör man börja med att fråga mycket brett om ett givet kompetensområde för att få en inblick i vilka faktiska erfarenheter den sökande har. När man väl etablerat de konkreta förutsättningarna övergår man till att utforska hur vederbörande bemöter dem. Man ska inte söka generaliserade beskrivningar, utan fokusera på vad den sökande faktiskt gör. Om man samlar information på det sättet kan man börja få grepp om dennes förhållningssätt.

### 13.5.3 Intervjuomgång 1

Efter grovgallringen kontaktas de utvalda sökande per telefon och kallas till intervju vilket ger ett mer personligt intryck av SiS som arbetsgivare samt ger sökande möjlighet att ställa frågor inför intervjun. De sökande bör samtidigt informeras om hur lång tid som är avsatt för intervjun och vilka personer de kommer att träffa. De sökande kan uppmanas att ta med

- giltig identitetshandling
- CV
- examensbevis
- övrig dokumentation
- uppgift om referenser.

Var inte för många deltagare vid den första anställningsintervjun. Den hålls av de personer som rekryteringsgruppen har valt, förslagvis rekryterande chef och personalfunktion. Det är en fördel om det är samma personer som intervjuar alla sökande för att det ska vara möjligt att göra en väl underbyggd jämförelse mellan alla sökande.

Gör en ansvarsfördelning för att tydliggöra vem som håller i vilken del av intervjun. Förslagsvis bör personalfunktionen inrikta sig på de kompetensbaserade frågorna medan rekryterande chef/medarbetare berättar om verksamheten, arbetsuppgifterna samt inriktar sig på de kunskapsbaserade frågorna.

Intervjun bör helst hållas i SiS lokaler. Tänk på att ta med presentationsmaterial om SiS att dela ut vid intervjun.

#### **13.5.4 Bedömning intervjuomgång 1**

De sökande ska bedömas enligt bedömningsunderlaget. Kontrollera att CV överensstämmer med de handlingar den sökande tagit med till intervjun. Om flera intervjuar: gör först en individuell bedömning, jämför därefter, sammanfatta och motivera urvalet.

Om endast en intervjuomgång är inplanerad går processen vidare med referenstagning och de efterföljande stegen i processen för den person som ska erbjudas anställning.

#### **13.5.5 Intervjuomgång 2**

Om två intervjuomgångar är planerade kallar rekryteringsgruppen de sökande som är kvar efter första intervjun till en andra kompetensbaserad djupintervju. Intervjun kan vid behov kompletteras med personlighets- och färdighetstester.

#### **13.5.6 Bedömning intervjuomgång 2**

Bedömning av intervju två sker på liknande sätt som den första intervjun.

#### **13.5.7 Referenstagning**

Syftet med referenstagningen är att kontrollera och komplettera de uppgifter som har framkommit om den sökande. Referenstagningen ska alltid genomföras inför anställningsbeslut, även om den sökande är känd sedan tidigare. Minst två referenter ska kontaktas, varav minst en tidigare chef eller motsvarande. Kontakta enbart referenter som den sökande har angivit. Vid intern rekrytering är det viktigt att ta kontakt med interna referenter efter den sökandes medgivande.

Det är viktigt att referenstagningen utgår från kravprofil och intervjuer. Ta även hänsyn till referentens relation till den sökande. En fördel är om samma person från arbetsgi-



varsidan ringer samtliga referenter och att denna också deltagit vid intervjun. För referenstagningen finns stöddokument.

Referenstagningen ska dokumenteras och läggas i personalakten.

### **13.5.8 Utdrag ur misstanke- och belastningsregistret**

Av lagen (2007:171) om registerkontroll av personal vid sådana hem för vård eller boende som tar emot barn framgår bland annat följande.

Hem för vård eller boende enligt 6 kap. 1 § socialtjänstlagen (2001:453) som tar emot barn, det vill säga personer under 18 år, får inte anställa någon om inte kontroll gjorts av den sökande i register som förs enligt lagen (1998:620) om belastningsregister och lagen (1998:621) om misstankeregister. Detsamma gäller den som erbjuds uppdrag, praktiktjänstgöring eller liknande, utan att det innebär anställning.

Enligt SiS Riktlinjer/Juridik Att undersöka anställningssökandes lämplighet ska personer med till exempel kriminell belastning inte anställas utan noggrann prövning och goda argument. Riktlinjerna gäller både ungdomsvården och missbruksvården.

Därför ska man alltid undersöka om och i vilken utsträckning sökande som kan komma i fråga för anställning vid någon av SiS institutioner har sådan belastning. Riktlinjerna ska tillämpas vid all anställning av personal med klientkontakter, det vill säga även till exempel lärare och vaktmästare, och gäller både tillfällig anställning, till exempel timvikarier, och anställning tills vidare. Riktlinjerna omfattar även anställning av institutionschefer.

Hur man praktiskt går tillväga när man begär registerutdrag framgår av SiS Riktlinjer/Juridik Att undersöka anställningssökandes lämplighet.

Original eller kopia av registerutdragen ska sparas i medarbetarens personalakt.

### **13.5.9 Legitimationskontroll av hälso- och sjukvårdspersonal**

Vid anställning av medarbetare som omfattas av legitimationsbestämmelser ska Socialstyrelsen kontaktas för kontroll av att den person som man har för avsikt att erbjuda en anställning har en giltig legitimation, [www.socialstyrelsen.se](http://www.socialstyrelsen.se)

## **14 Anställning**

### **14.1 Före beslut om anställning**

#### **14.1.1 Information till arbetstagarorganisationerna**

Innan arbetsgivaren fattar beslut om anställning ska de fackliga organisationerna informeras om det tilltänkta beslutet via mejl. Arbetstagarorganisationen kan inom fem arbetsdagar påkalla förhandling. Beslut om anställning får inte fattas förrän informations- och förhandlingskyldigheten är fullgjord.

Vid anställning av chefer har arbetsgivaren en förhandlingskyldighet enligt 11 § MBL.

Om arbetsgivaren har för avsikt att anställa en person när någon annan har företrädesrätt till anställning är arbetsgivaren skyldig att först förhandla enligt 11 § MBL med berörd arbetstagarorganisation. Detta gäller också om det uppkommer en fråga om vem av flera företrädesberättigade som ska få återanställning, 32 § LAS.

#### **14.1.2 Chefsrekrytering – 11 § MBL**

Innan arbetsgivaren fattar beslut om att anställa en chef ska arbetsgivaren förhandla enligt 11 § MBL med arbetstagarorganisationerna. Förhandlingen ska ske i så god tid att den blir ett naturligt och effektivt led i beslutsprocessen.

#### **14.1.3 Anställningsbeslut**

Först när anställningsbeviset är undertecknat av ansvarig chef kan den sökande informeras om att ett anställningsbeslut är fattat. Den sökande ska också informeras om att beslutet om anställning inte blir definitivt förrän beslutet vunnit laga kraft. Ett anställningsbeslut har vunnit laga kraft först när tiden för överklagande har gått ut eller beslut fattats i eventuella överklagandeärenden. Vem som fattar beslut om anställning framgår av SiS arbets- och delegationsordning.

#### **14.1.4 Information om beslut**

Information om myndighetens beslut om anställning ska lämnas på myndighetens anslagstavla på respektive arbetsplats, 7–8 §§ AF.

Anslaget ska innehålla uppgifter om

- vilken dag beslutet sattes upp på anslagstavlan
- vad som gäller vid överklagande
- avvikande meningar som har antecknats i protokollet eller i någon annan handling.

#### **14.1.5 Återkoppla till dem som sökt**

Samtliga sökanden som inte kommer ifråga för anställning ska få ett brev med tack för visat intresse och information om att befattningen tillsatts med annan sökande. Tackbrevet skickas direkt från rekryteringssystemet och i brevet ska det klart framgå hur den sökande kan överklaga, det vill säga inom vilken tid ett överklagande måste ske och att det ska skickas till SiS huvudkontor.

De som har varit på intervju ska också få en muntlig återkoppling. Med en bra och tydlig återkoppling minskar troligen antalet överklaganden.

#### **14.1.6 Anställningsbevis och information om anställningsvillkor**

Det finns inte några särskilda formkrav för ett anställningsavtal. Det innebär att det inte behöver vara skriftligt för att vara giltigt, utan ett muntligt avtal gäller. Därför är det viktigt att en sökande inte förespeglas en anställning, till exempel vid intervjun eller vid telefonkontakt.

Den som anställs ska snarast få ett anställningsbevis där arbetsgivaren skriftligen informerar medarbetaren om de villkor som gäller för anställningen. Anställningsbeviset i original ska läggas i den anställdes personalakt och en kopia ska lämnas till den anställde.

En medarbetare har rätt till skriftlig information om sin anställning. Det innebär att arbetsgivaren ska informera om alla villkor som är av väsentlig betydelse för anställningsavtalet eller anställningsförhållandet. Det finns ett undantag från denna regel och det är om anställningstiden uppgår till högst tre veckor, 6c § LAS.

Om förutsättningarna för anställningen ändras ska arbetsgivaren lämna skriftlig information om ändringen inom en månad, 6f § LAS.

#### **14.1.7 Förvaring av ansökningshandlingar**

När tjänsten har blivit tillsatt ska en personalakt läggas upp för den medarbetare som fått anställningen. I personalakten ska ansökningshandlingarna läggas tillsammans med examensbevis och eventuella registerutdrag.

Ansökningshandlingarna för övriga sökande som sökt tjänsten finns sparade i rekryteringssystemet. Ansökningshandlingarna får gallras två år efter att anställningsbeslutet vunnit laga kraft. Om den sökande begär det ska de återlämnas, Riksarkivets föreskrifter om gallring och återlämnande av handlingar vid ansökan om tjänst (RA-FS 2004:1).

#### **14.1.8 Återkallelse efter beslut om anställning**

Om en sökande som fått en anställning senare meddelar att han eller hon inte tänker påbörja anställningen ska denne skriftligen säga upp sig. Finns det kvarstående kompetenta sökande kan arbetsgivaren uppta rekryteringsprocessen igen. Annars får en ny rekrytering inledas.

#### **14.1.9 Överklagande**

Myndighetsbeslut i anställningsärenden får överklagas hos Statens överklagandekommitté enligt 21 § AF. I och med att myndighetens beslut om anställning anslås börjar överklagandetiden att löpa. Överklagandetiden är tre veckor. Den som överklagar anställningsbeslutet ska skicka sitt överklagande till SiS huvudkontor.

Nämndens beslut kan inte överklagas.

### **14.2 Diskriminering**

Om någon sökande anser sig ha blivit diskriminerad kan han eller hon anmäla det till Diskrimineringsombudsmannen (DO).

## **15 Uppföljning av rekryteringar**

Gör en utvärdering av varje rekrytering. Du kan ta stöd i frågorna:

- Höll tidplanen?
- Var rekryteringsgruppen rätt sammansatt?
- Var antalet sökande tillräckligt stort?
- Hade de sökande rätt kompetens utifrån fastställd kravprofil?

- Skulle sökkanalerna ha varit annorlunda?
- Gav intervjuerna tillräckligt med information för beslut om anställning?

## 16 Rekryteringsprocessen på SiSnet

Riktlinjer för kompetensbaserad rekryteringsprocess finns på SiSnet tillsammans med stöd- och styrdokument i form av mallar, guider och checklistor.

## 17 Lagar m.m.

- Regeringsformen, RF.
- Lagen (1994:260) om offentlig anställning, LOA.
- Anställningsförordningen (1994:373), AF.
- Lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet, MBL.
- Lagen (1982:80) om anställningsskydd, LAS.
- Förvaltningslagen (1986:223), FL.
- Lagen (2007:171) om registerkontroll av personal vid sådana hem för vård eller boende som tar emot barn.
- Lagen (1998:620) om belastningsregister.
- Lagen (1998:621) om misstankeregister.
- Förordningen (1999:1134) om belastningsregister.
- Förordningen (1999:1135) om misstanksregister.
- Förordningen (1984:819) om statliga platsanmälningar.
- Avtal om förhandlingsordning i frågor om tillsättning av vissa tjänster hos staten, ATS.
- Offentlighets- och sekretesslagen (2009:400), OSL.

## 18 Interna stöd- och styrdokument

Nedanstående styrande dokument finns på intranätet, SiSnet

- Riktlinjer kompetenskrav inom vård och behandling, Dnr 26-472-2011.
- Riktlinjer/Juridik Att undersöka anställningssökandes lämplighet.
- Om gåva, muta och jäv, Dnr 1.4.2-558-2013.
- Behovsanalys.
- Mall tidplan.
- Matris intervjuplanering.
- Kravprofil.
- Intervjuguide.

- Bilaga till intervjuguide (kompetenser).
- Bedömningsmatris.
- Referensmall.
- Tackbrev.
- Rutiner för överklagande.

## **19            Läs mer**

- Arbetsgivarverket: Att anställa.
- Arbetsgivarverket: Författningar för statliga arbetsgivare.
- Arbetsgivarverket: Att sätta lön.
- Litteratur inom området rekrytering, exempelvis *Kompetensbaserad personalstrategi* av Malin Lindelöw.