

Gäller för: Västra Götalandsregionen

Innehållsansvar: Thomas Bylund, (thoby1), HR-strateg

Granskad av: Thomas Bylund, (thoby1), HR-strateg

Godkänd av: Patrick Nzamba, (patnz1), HR-direktör

Giltig från: 2026-05-20

Giltig till: 2031-05-31

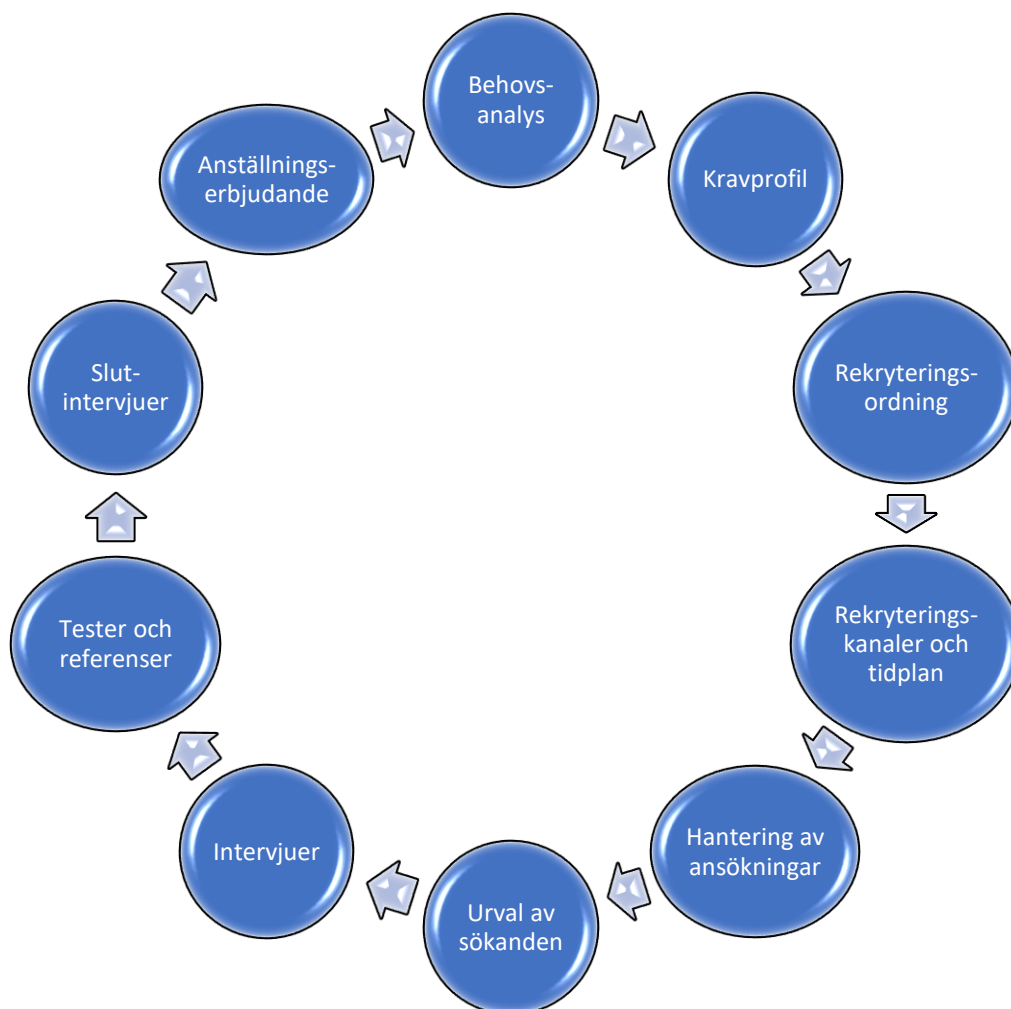
# Regionövergripande riktlinje för chefsrekrytering

## Sammanfattning

Det finns några viktiga delar som skiljer en chefsrekrytering från övriga rekryteringar. Det är därför viktigt att komplettera befintlig rekryteringsprocess med en särskild riktlinje för chefsrekrytering. Riktlinjen syftar till att vara ett stöd vid chefsrekrytering och utgöra grunden till ett enhetligt tillvägagångssätt inom VGR.

Det som främst skiljer de båda rekryteringarna åt är de fackliga kontakterna, chefskriterierna som ligger till grund för alla chefsrekryteringar samt det stöd chefen har i rekryteringsarbetet. Stödet består av HRs medverkan vid varje chefsrekrytering och möjligheten att nyttja både VGR Center för chefsrekrytering och Rekryteringscenter VGR.

Riktlinjen vänder sig till chefer med verksamhet, ekonomi- och personalansvar (V-E-P) och som har ansvar för att rekrytera underställda chefer samt HR som medverkar som stöd vid chefsrekryteringar.



## Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	2
Inledning .....	5
Målgrupp .....	5
Roller och ansvarsfördelning.....	5
Etiskt förhållningssätt .....	5
Verksamhets- och behovsanalys.....	6
Arbetsgång.....	6
Planera rekryteringen.....	6
Kompetensanalys .....	7
Kravprofil .....	7
Val av rekryteringsväg.....	7
Urval och urvalsmetoder.....	8
MBL-förhandling/samverkan .....	9
Anställningserbjudande och lönesättning .....	9
Introduktion .....	10
Ordlista .....	10
Bilagor .....	10

## Inledning

Att rekrytera chefer är en av våra viktigaste investeringar. En väl planerad och genomförd rekryteringsprocess ökar möjligheten till en lyckad rekrytering. Riktlinjerna syftar därför till att vara ett stöd vid chefsrekryteringen och utgöra grunden till ett enhetligt tillvägagångssätt.

## Målgrupp

Chefer med ett sammanhållet ansvar för verksamhet, ekonomi- och personal (V-E-P) och som har ansvar för att rekrytera underställda chefer samt HR-stöd som medverkar som stöd vid chefsrekryteringar.

## Roller och ansvarsfördelning

Varje chef är ansvarig för rekrytering av underställda chefer. Före beslut om anställning ska samråd med närmast överordnad chef ske ([Riktlinjer för chefers anställningsvillkor diarienummer RS 2944-2014](#)). Till stöd för rekryteringen har chefen att följa den [Regionövergripande riktlinje vid rekrytering](#) samt de tillägg som finns i denna ”Riktlinje vid chefsrekrytering”.

HR ska alltid vara med som stöd och för att kvalitetssäkra processen.

Rekryteringsgruppen utses av arbetsgivaren och består vanligen av chef och HR, vid behov kan gruppen behöva utökas med tex specifik kompetens. De som deltar ska också ha en roll i rekryteringen, det ska vara tydligt vad den rollen är och vad för uppgift och syfte den fyller.

En facklig referensgrupp utses så tidigt som möjligt i processen. Syftet är att öka de fackliga organisationernas möjlighet till delaktighet under rekryteringsprocessen. ([Facklig referensgrupp, syfte uppdrag, roll/funktion diarienummer: RS2012-02233](#))

## Etiskt förhållningsätt

Av hänsyn till de sökande ska den information som framkommer såväl i arbetet med urval, tester, intervjuer och referenstagning som i rekryteringsgruppens interna samtal behandlas respektfullt och konfidentiellt samt i enlighet med gällande lagstiftning, så som [Offentlighets- och sekretesslagen 2009:400](#) och [GDPR](#).

## Verksamhets- och behovsanalys

Före beslut om rekrytering fattas ska rekryteringsansvarig göra en verksamhets- och behovsanalys. Analysen ska identifiera organisationens strategiska behov, organisatoriska och ekonomiska förutsättningar.

Analysen ligger till grund för om tjänsten ska tillsättas eller inte. Därefter kan en krav- och kompetensprofil tas fram som alla kandidater utvärderas mot. Det är utifrån detta ”styrdokument” som val av metoder och kandidater görs.

Viktiga frågor att få svar på är:

- Hur ser vår förvaltning ut i dag?
- Vilka utmaningar ligger framför oss?
- Vilken typ av ledare behövs för att vi ska kunna möta utmaningarna?
- Vilken typ av ledare skulle få motsatt effekt?
- Vilken typ av organisation rekryterar vi till utifrån de förutsättningar som ges, såsom normtal, chefsstöd, etc.

I denna process bör flera personer i organisationen få komma till tals, både överordnade, underordnade och kollegor på samma nivå eller andra personer som har ett nära samarbete med positionen.

Var noga med att identifiera:

- Organisationens nuläge och strategiska behov
- Resultat och målsättning för rollen,
- Förväntningar på rollen
- Arbetsuppgifter
- Kompetenser

I samband med beslut om rekrytering, startar rekryteringsprocessen. Information ska ges till berörd(a) ledningsgrupp(er) och fackliga organisationer. Här ges en översiktlig bild av processen med informations- och beslutsvägar samt en grov tidplan. I denna fas ska en facklig referensgrupp utses.

## Arbetsgång

### Planera rekryteringen

Rekryterande chef kontaktar HR för stöd i chefsrekryteringen. Tillsammans med utsedd HR, görs en planering av rekryteringsens alla steg, *bilaga 1*.

Planeringen ska innehålla:

- Tidplan för behovsanalys, kravprofil, annonsering, intervjuer, eventuell testning/assessment på VGR Center för chefsrekrytering, slutintervjuer samt MBL/samverkan.
- Slutbedömning
- Introduktion

Efter planeringen kontaktas den fackliga referensgruppen för en avstämning av tid- och arbetsplan. Chefsrekryteraren är ett stöd till chefen i rekryteringen och ansvarar för att säkerställa kvaliteten genom hela processen.

## Kompetensanalys

Förutom de formella kraven måste kompetensanalysen utgå från [Västra Götalandsregionens Chef i VGR](#).

## Kravprofil

Kravprofilen, bilaga 3a är styrdokument för hela den fortsatta rekryteringen.

Det är därför viktigt att vara noga med kravprofilen och lägga särskild vikt vid vilken chef- och ledarprofil som är viktig för den specifika tjänsten. Först då man vet vilka krav som ställs på befattningen kan man identifiera vilka kompetenser som krävs. Kompetenserna ska kunna omformuleras till observerbara beteenden. Se bilaga 3b, Chef i VGR.

En kravprofil ska ta sin utgångspunkt i arbetets förutsättningar. Dela in kravprofilen i fem olika områden:

- Utbildning
- Erfarenhet
- Kunskap
- Färdigheter och förhållningssätt
- Praktiska förutsättningar och övriga krav

Det är bra om flera ges möjlighet att tycka till om kravprofilen så att befattningen belyses från olika håll. Den fackliga referensgruppen ska ges möjlighet att komma med inspel till kravprofilen.

## Val av rekryteringsväg

Publicering av annons sker på regionens hemsida (intern/extern) samt andra digitala kanaler. Vid användande av exempelvis searchkonsult, ska samråd alltid ske med VGR Center för Chefsrekrytering då det finns upphandlat ramavtal. Beakta också § 38 MBL vid beslut om anlitande av konsult. Om beslut tas om intern rekrytering ska kandidater som gått

chefskandidatprogrammet eller chef-chefkandidatprogrammet identifieras eller kontakta HR-avdelningen.

## Urval och urvalsmetoder

Kravprofilen ligger till grund för urvalet. Urvalet görs av rekryterande chef tillsammans med HR. En chefsrekrytering är en viktig investering, det är därför en stark rekommendation att genomföra intervjuerna i två steg. HR ger rekryterande chef stöd i att säkra processens kvalitet, vad gäller följsamhet mot ställda krav i annonsen (kravprofil) och mot gällande lagar, bland annat [Diskrimineringslagstiftningen](#) och [Lagen om offentlig anställning LOA](#).

### Intervju

Intervjuerna av kandidaterna genomförs av rekryterande chef med stöd av HR. Syftet med en intervju är att ta reda på så mycket som möjligt om kandidaten, därför är det viktigt att det är ett fåtal personer som intervjuar (chef och HR). HR ansvarar för upplägg och struktur i intervjun och håller ihop densamma. Det är också viktigt att den som intervjuar har kunskap och erfarenhet av chefsrekrytering och kompetensbaserad intervjumetod, bilaga 4. Medarbetare är inte med och intervjuar sin eventuella nya chef, eller vid utvärdering av urvalen.

Efter den första intervjuomgången väljs en eller helst två kandidater ut till slutintervjuer där även den fackliga referensgruppen deltar. Vid dessa intervjuer, intervjuar arbetsgivaren för sig och de fackliga organisationerna för sig. Inför slutintervjun ska eventuellt Test och intervju eller Rekryteringsassessment vara genomförda

### Tester och intervju eller Rekryteringsassessment

Västra Götalandsregionens Center för chefsrekrytering genomför [Arbetspsykologiska tester och intervju eller Info Rekryteringsassessment](#). Test och intervju ger en ytterligare dimension till intervjun. Testerna är framtagna utifrån forskning i arbetslivet och kan förutsäga hur en person sannolikt kommer att prestera/bete sig i en kommande roll. Till skillnad från intervjun är testerna standardiserade och kandidaternas enskilda testresultat utvärderas gentemot en normgrupp som består av arbetsför befolkning i Sverige kan med fördel användas för bedömning av slutkandidaterna. Rekryteringsassessment är en metod där kandidaten, utöver test och intervju, genomför övningar där beteendet observeras. Metoden används om en mer djupgående bedömning behövs inför beslutsfattandet.

## Referenstagning

Den som har intervjuat bör också ta referenser. Referenserna tas utifrån ett 360-graders perspektiv; chef-kollega-medarbetare. De kan tas innan eller efter Test och intervju, dock alltid innan helhetsbedömningen. Referenstagning sker på samma sätt som en strukturerad intervju, bilaga 5. Om referenser tas digitalt via Refapp bör de kompletteras med referenstagning som strukturerad intervju.

## Helhetsbedömning

Helhetsbedömningen ska göras med utgångspunkt från kravprofilen, intervjun, referenstagningen och i förekommande fall arbetspsykologiska Test och intervju eller ett Rekryteringsassessment (VGR Center för Chefsrekrytering). För att få en så objektiv bedömning som möjligt använd bilaga 3c ”Sammanställningsblankett – chefsrekrytering”. Dokumentationen är viktig för att i efterhand kunna förklara och motivera tillsättningsbeslutet. All dokumentation ska sparas/gallras enligt gällande Informationshanteringsplan.

## MBL-förhandling/samverkan

Innan beslut om tillsättning ska frågan förhandlas enligt 11 § MBL eller enligt samverkansavtalet. Om förhandlingen avslutas i oenighet kan den fackliga organisationen begära förhandling enligt 14 § MBL. Det innebär att arbetsgivaren måste vänta med att fatta beslut till dess att även den förhandlingen är genomförd och avslutad. En sådan begäran ska göras inom sju dagar från det att förhandlingen enligt 11 § MBL eller samverkansavtalet avslutats. För att frågan inte ska dra ut på tiden är det därför lämpligt att avsluta förhandlingen vid sammanträdet. Det är också möjligt att fråga den fackliga organisationen om de har för avsikt att begära ytterligare förhandling och om så är fallet bestämma tid för denna. En förhandling enligt 14 § MBL hanteras på arbetsgivarsidan av samma personer som en förhandling enligt 11 § MBL. Förklarar den fackliga organisationen att de inte har för avsikt att begära en förhandling enligt 14 MBL kan arbetsgivaren i regel fatta beslut i frågan. Det är dock lämpligt att man informerar den fackliga organisationen att så sker.

## Anställningserbjudande och lönesättning

Innan erbjudandet om anställning lämnas, görs en bedömning av lönenivå och individuell lönesättning enligt Västra Götalandsregionens

Riktlinjer: [Lönesättning vid nyanställning](#). Lönesättningen görs i samråd mellan chef och HR-funktion vid förvaltningen.

Den rekryterande chefen kontaktar kandidat och erbjuder anställning och för dialog om anställningsvillkor i enlighet med fastställd riktlinje,

[Riktlinjer för chefers anställningsvillkor](#). Anställningsavtal upprättas av HR-avdelning.

Chefen tar därefter muntlig kontakt med övriga som varit på anställningsintervju och meddelar beslut om tillsättning. Övriga sökande meddelas skriftligen via VGR:s rekryteringsverktyg att tjänsten är tillsatt med annan sökande.

Ansökningshandlingar och sammanställning av sökande till tjänsten arkiveras i rekryteringsverktyget enligt Västra Götalandsregionens Informationshanteringsplan.

## Introduktion

Ett individuellt upprättat introduktionsprogram utarbetas av rekryteringsansvarig i samråd med HR.

## Ordlista

- VGR Center för chefsrekrytering – Regionens gemensamma plattform för chefsrekrytering och testanvändning
- Rekryteringsassessment (RAC) - Är en sammansättning av flera av de bästa metoderna, (tester, simuleringsövningar samt intervju) som man använder när man bedömer individers kompetens och förmågor
- Test och intervju - Arbetspsykologiska tester samt strukturerad intervju
- Kompetensanalys - Kompetensanalysen syftar till att identifiera kompetensbehov, värdera den befintliga kompetensen och dra slutsatser om utvecklingsbehov. Med analysresultatet som grund kan en organisation/ grupp/individ planera för rätt kompetensförsörjningsaktiviteter och uppnå rätt kompetens
- Kravprofil - Kravprofil är en konkret beskrivning av arbetsområde, ansvar, uppgifter och mål, skräddarsydd just för den aktuella tjänsten.

## Bilagor

- [Bilaga 1 Checklista rekrytering](#)
- [Bilaga 2 Checklista samtal avgående chef](#)
- [Bilaga 3a, kravprofil chefsbefattning](#)
- [Bilaga 3b, exempel på chefskompetenser](#)

OBS! Utskriven version kan vara ogiltig. Verifiera innehållet.

- [Bilaga 3c, sammanställningsblankett efter bedömning utifrån chefskriterier](#)
- [Bilaga 4 Intervjuguide](#)
- [Bilaga 5 Intervjuguide referenstagning](#)

# Information om handlingen

**Handlingstyp:** Riktlinje

**Gäller för:** Västra Götalandsregionen

**Innehållsansvar:** Thomas Bylund, (thoby1), HR-strateg

**Granskad av:** Thomas Bylund, (thoby1), HR-strateg

**Godkänd av:** Patrick Nzamba, (patnz1), HR-direktör

**Dokument-ID:** RS8630-1138324516-122

**Version:** 8.0

**Giltig från:** 2026-05-20

**Giltig till:** 2031-05-31