

Organisation og Ledelse

Dato: 13-07-2026

Sagsnr.: 21/5444

Sagsbehandler: Annette Havmand

Direkte tlf.: 7376 7162

E-mail: ahav@aabenraa.dk

Godkendt i HMU d. 5. dec. 2017

Retningslinjer for rekruttering af nye medarbejdere**Indhold**

Formål	2
Ansættelser af minimum 6 måneders varighed	2
Ansættelser under 6 måneders varighed	2
Konstitution	2
Plan for rekrutteringsprocessen	3
Ansættelsesudvalg	3
Ansættelsesudvalgets sammensætning	3
Formand for ansættelsesudvalget	3
Ansættelsesudvalgets inhabilitet	4
Ansættelse af familie eller andre nærtrelaterede	4
Hvad skal jobopslaget indeholde	5
Jobopslag og annoncering	5
Kommunikation med kandidaterne	6
Kandidater, der ikke søger via kommunens rekrutteringssystem	6
Ansættelsessamtaler	6
En eller flere samtalerunder	6
Fortrinsret til samtale - interne kandidater	7
Fortrinsadgang ved ansættelse for personer med handicap	7
Referencer	8
Afslutning af rekrutteringsprocessen – ansættelse af kandidat	9
Afslag - alle skal have et svar	9
Genopslag	10
Uopfordrede ansøgninger	10
Særlige situationer	10
Omplacering	10
Omorganisering	10
Anvendelse af test i forbindelse med rekruttering	11

Formål

I Aabenraa Kommune vil vi være en faglig kompetent arbejdsplads. Derfor ønsker vi at fastholde og tiltrække medarbejdere, der kan bidrage til:

- kommunens fortsatte udvikling
- at løse kerneopgaven på et højt fagligt niveau
- kommunens mission: Sammen skaber vi Det Gode Liv

Disse retningslinjer skal sikre en fælles tilgang til rekruttering og ansættelse af nye medarbejdere i Aabenraa Kommune og skal følges i forbindelse med alle ansættelser.

For at sikre et bredt og kvalificeret kandidatfelt samt følge god forvaltningsskik SKAL:

- den ledige stilling opslås, så potentielle kandidater bliver bekendt med jobbet
- interesserede kandidater have en rimelig frist til at søge jobbet
- de bedst egnede kandidater indkaldes til samtale

En ledig stilling kan ikke annonceres ved internt jobopslag, da det ville udelukke andre kvalificerede kandidater end de potentielle kandidater, der allerede er ansat i Aabenraa Kommune.

Kravet om, at ledige stillinger opslås eksternt gælder også for fleksjob og andre job i henhold til Det sociale Kapitel.

Ansættelser af minimum 6 måneders varighed

Også tidsbegrænsede stillinger og vikariater af minimum 6 måneders varighed skal opslås på Aabenraa Kommunes hjemmeside, på jobnet samt på den jobportal kommunen har entret med – aktuelt Jobindex.dk. Dette gøres via kommunens rekrutteringssystem.

Ansættelser under 6 måneders varighed

For tidsbegrænsede stillinger og vikariater under 6 måneders varighed gælder, at ansættelse kan ske uden jobopslag. Kommunens rekrutteringssystem kan dog også anvendes her, hvis det vurderes at være det mest hensigtsmæssige.

Forlængelse af en tidsbegrænset ansættelse kan kun ske, hvis det er begrundet i objektive forhold, f.eks. sygdom, orlov eller færdiggørelse af en nærmere defineret opgave. Der henvises i øvrigt til [reglerne om tidsbegrænsede ansættelser](#).

Konstitution

Konstitution kan ske uden opslag. En konstitution bør som udgangspunkt ikke have en varighed over 1 år.

Plan for rekrutteringsprocessen

Forudsætningen for den gode rekruttering er, at der er tid til forarbejdet og processen i ansættelsesudvalget. Datoer og tidspunkter for forberedelse, møder og samtaler bør fastlægges i starten af processen.

I ansættelsesprocessen er der mange praktiske opgaver. Udpeg så tidligt som muligt en person, der er ansvarlig for de praktiske og administrative opgaver.

Se Medarbejderportalen for flere informationer om tidsplan og tilrettelæggelse.

Ansættelsesudvalg

Ved alle ansættelser af minimum 6 måneders varighed nedsættes et ansættelsesudvalg med en formand.

Ansættelsesudvalget medvirker under hele forløbet, herunder udarbejdelse af stillingsopslag, udvælgelse af kandidater til samtale og gennemførelse af ansættelsessamtaler.

Som medlem i et ansættelsesudvalg har man tavshedspligt omkring alle forhold vedrørende kandidaterne.

Ansættelsesudvalgets sammensætning

Ansættelsesudvalget består af fra en til flere lederrepræsentanter – eventuelt på flere niveauer – og et relevant antal medarbejderrepræsentanter. Endvidere indgår bestyrelsesrepræsentanter, hvor dette er relevant.

Desuden følges [Retningslinjer for kompetence til at ansætte og afskedige](#).

Indstillingsudvalget ved besættelse af direktørstillinger

Der nedsættes et indstillingsudvalg. I indstilling til sammensætning af indstillingsudvalget vil der være et oplæg til udpegning af medarbejderrepræsentanter.

Formand for ansættelsesudvalget

Den ansættende leder er formand for ansættelsesudvalget og har ansvaret for at sikre, at alle medlemmer i ansættelsesudvalget kender deres rolle og ansvar. Formanden aftaler med ansættelsesudvalget, hvordan processen tilrettelægges.

Lederen er endvidere ansvarlig for at:

- udarbejde og færdiggøre jobopslag i kommunens rekrutteringssystem
- organisere jobsamtaler
- indhente referencer
- indhente børne- og/eller straffeattest, hvor dette er relevant
- sikre formalia omkring ansættelse af kandidat
- give afslag til øvrige kandidater

Kan der i et ansættelsesudvalg ikke opnås enighed om, hvilken kandidat der skal ansættes, træffer formanden for ansættelsesudvalget den endelige beslutning.

Ansættelsesudvalgets inhabilitet

Medlemmerne af et ansættelsesudvalg må ikke være inhabile. Hvornår man er inhabil vil bero på en konkret vurdering.

Forhold, der typisk vil kunne medføre inhabilitet, er følgende:

- Familieforhold
- Nære relationer
- Personlig eller økonomisk interesse i sagens udfald
- Øvrige forhold, der kan vække tvivl om vedkommendes upartiskhed

Hvis man som leder eller deltager i et ansættelsesudvalg er inhabil i forhold til en kandidat til den ledige stilling, har man selv pligt til at gøre opmærksom herpå. Den praktiske konsekvens af inhabilitet vil være, at den samlede rekrutteringsopgave overdrages til en anden medarbejder/leder.

Ansættelse af familie eller andre nærtrelaterede

Offentlige myndigheder skal ved besættelse af stillinger ansætte de personer, som er bedst kvalificerede. Dog kan den familiære eller personlige relation og det professionelle samarbejde være så tæt, at det hverken er muligt eller hensigtsmæssigt at arbejde på samme arbejdsplads. De problemstillinger der vil kunne opstå i et sådant ansættelsesforhold kan fx være habilitetsproblemer, en leders tilsyn og kontrol af nærtstående, øvrige medarbejders oplevelse af forskelsbehandling og samarbejdsproblemer.

Det vil således som udgangspunkt ikke være foreneligt med arbejdet at ansætte en kandidat med en nær familiær eller personlig relation til den leder, der får det direkte personaleansvar for den pågældende medarbejder. Det er her uden betydning for vurderingen, om lederen og medarbejderen arbejder på samme fysiske arbejdsplads.

De nære familiære eller personlige relationer kan fx være:

- ægtefæller/samlevende
- parforhold
- forældre
- børn, stedbørn
- børnebørn, bedsteforældre
- søskende
- svigerfamilie
- nevø, niece, onkel, tante, faster, farbror, moster og morbror
- tætte venner

Hvis en ansættende leder/et ansættelsesudvalg vurderer, at særlige forhold gør, at det alligevel er muligt at ansætte en kandidat, som lederen har en nær personlig relation til, skal lederens nærmeste leder orienteres forud for beslutningen om ansættelse.

Ansættelse af personer med nære relationer til lederen indenfor samme organisatoriske enhed

Hvis ansættelse sker indenfor lederens egen organisatoriske enhed uden, at lederen har det direkte personaleansvar for personen, som lederen har en nær personlig relation til, vil det være en konkret vurdering, om ansættelse er mulig. Det vil blandt andet afhænge af, hvor tæt den organisatoriske tilknytning er, hvor tæt det direkte samarbejde mellem lederen og medarbejderen vil være, om de to skal arbejde på samme fysiske arbejdsplads, og om hvor nær relationen er.

I forbindelse med en eventuel ansættelse af familie eller andre nærtrelaterede er det vigtigt at sikre, at der ikke kan opstå mistanke om, at der har været uvedkommende hensyn på spil. Dette gælder både når kandidaten ansættes med et direkte referenceforhold til lederen eller indenfor lederens organisatoriske enhed.

Kontakt Personaleafdelingen, hvis der er tvivl.

Hvad skal jobopslaget indeholde

Følgende skal fremgå af jobopslaget:

- Oplysninger om jobindhold og arbejdsopgaver
- Krav til kandidater i forhold til faglige og personlige kvalifikationer, herunder ønsket uddannelsesmæssig baggrund
- Oplysninger om løn- og ansættelsesforhold
- Ansøgningsfrist
- Dato for samtale
- Kontaktperson som potentielle kandidater kan kontakte

Overvej endvidere, hvordan Aabenraa Kommune som arbejdsplads kan brandes bedst muligt i jobopslaget.

Såfremt ansættelse forudsætter tilfredsstillende straffe- og/eller børneattest, skal dette også fremgå. Læs mere om [børne- og straffeattester](#).

Ansøgningsfristen skal være minimum 14 dage fra det tidspunkt jobannoncen publiceres. 14 dages fristen er fastsat ud fra hensynet til at tiltrække et bredt kandidatfelt.

Jobopslag og annoncering

Personaleafdelingen sørger for, at jobopslaget publiceres efter arbejdsstedet har færdiggjort annoncen til publicering i kommunens rekrutteringssystem. Annoncering sker via Aabenraa Kommunes hjemmeside, på jobnet samt på den jobportal kommunen har entreret med – aktuelt Jobindex.dk.

Er der behov for at opslå ledige stillinger i andre medier end de medier, der tilbydes via kommunens standardannoncering, kan det enkelte arbejdssted bestille en jobannonce direkte ved det valgte medie. Udgifter hertil afholdes af den enkelte arbejdsplads. Det er muligt at rådføre sig med Personaleafdelingen herom.

Kommunikation med kandidaterne

Bekræftelse på modtagelse af ansøgning, indkaldelse til samtale samt afslag håndteres via kommunens rekrutteringssystem. Indkaldelse til samtale kan suppleres med telefonisk indkaldelse.

Kandidater, der ikke søger via kommunens rekrutteringssystem

Som offentlig myndighed kan vi ikke kræve men opfordre til, at kandidater søger via kommunens elektroniske rekrutteringssystem. Det betyder, at en ansøgning, der er modtaget pr. mail eller post, skal behandles på lige fod med ansøgninger, der er modtaget via rekrutteringssystemet. Det er arbejdspladsens ansvar at håndtere disse ansøgninger.

Ansættelsessamtaler

Ansættelsesudvalget træffer beslutning om, hvilke kandidater, der skal indkaldes til samtale. Der indkaldes et tilstrækkeligt antal kandidater for at sikre et tilstrækkeligt grundlag for udvælgelse af den bedst egnede kandidat.

Det første skridt til en god ansættelsessamtale er god forberedelse. Det anbefales, at ansættelsesudvalget samarbejder om at fastlægge rammer og struktur og sammen udarbejder en spørgeramme for ansættelsessamtalen.

Spørgerammen indeholder en række spørgsmål til de væsentligste kvalifikationer/kompetencer. Spørgerammen skal sikre, at de forberedte spørgsmål kan stilles ens til alle kandidater.

Hvis der i løbet af samtalen indgår praktiske øvelser eller en case, bør kandidaterne informeres herom på forhånd. For nogle praktiske øvelser kan det være hensigtsmæssigt at sende øvelsen til ansøgerne forud for samtalen, så ansøgerne kan forberede sig for eksempel til en præsentation.

For flere informationer om planlægning og afholdelse ansættelsessamtaler se:

- [Rekruttering af medarbejdere](#)
- [Rekruttering af ledere](#)

En eller flere samtalerunder

Om der afholdes en eller to samtalerunder afhænger af flere faktorer og beror på en vurdering i forhold til det konkrete job og kandidatfeltet. En tommelfingerregel er, at jo mere specialiseret en stilling er, jo større er fordelene ved at gennemføre to samtalerunder, hvor den første samtale fungerer som screening af kandidaterne, hvorefter de 2- 3 mest lovende kandidater indkaldes til anden samtale.

Ved ansættelse af ledere på niveau 2 og 3 gennemføres som udgangspunkt to samtaler under med mindst to egnede kandidater.

For flere informationer se Medarbejderportalen.

Fortrinsret til samtale - interne kandidater

Ved interne kandidater forstås kandidater, der på ansøgningstidspunktet er ansat ved Aabenraa Kommune - uanset ansættelsesforhold.

Interne kandidater, der har de for jobbet relevante kompetencer, skal som udgangspunkt indkaldes til samtale. Dog kan der ved et større antal interne kandidater, der opfylder de efterspurgte kompetencer, afviges herfra.

Hvis en intern kandidat ikke indkaldes til en samtale – enten fordi kandidaten ikke har de nødvendige kompetencer eller på grund af et større antal interne kandidater -, kontaktes kandidaten inden, der afholdes ansættelsessamtaler, med en begrundelse herfor. Kandidaten kontaktes som udgangspunkt telefonisk.

Hvis der er kandidater, der efter en samlet vurdering er lige kompetente i forhold til jobbet, tilbydes den interne kandidat jobbet.

For elever der søger andre stillinger inden endt uddannelse, er det en forudsætning for færdiggørelse af elevuddannelsen, at der er maksimalt tre måneder tilbage af elevtiden og at uddannelseskravene stadig kan opfyldes i den nye stilling.

Interne kandidater fremgår af kandidatlisten i rekrutteringssystemet.

.

Fortrinsadgang ved ansættelse for personer med handicap

For personer med fortrinsadgang til samtale på grund af handicap eller selv vurderet handicap, vil dette symbol  fremgå på kandidatlisten. Projektlederen får automatisk avis herom.

Det er en forudsætning, at ansøgeren opfylder de formelle uddannelseskrav for at have ret til fortrinsadgang. Er det tilfældet, og kandidaten ønsker at benytte sin fortrinsadgang, er en offentlig arbejdsgiver forpligtet til at indkalde en ansøger med handicap eller selv vurderet handicap til jobsamtale.

Formålet med ordningen er at ligestille personer med handicap eller selv vurderet handicap med personer uden handicap og give samme muligheder for at komme i arbejde. Det betyder, at hvis personen med handicap eller selv vurderet handicap efter arbejdsgivers vurdering er lige så kvalificeret som de øvrige ansøgere, skal denne ansøger tilbydes stillingen. Vær opmærksom på, at det er personens egen vurdering af handicapet, der ligger til grund for at ønske fortrinsadgang. Arbejdsgiver kan ikke indhente helbredsoplysninger.

Pligten til at indkalde til ansættelsessamtale gælder, hver gang en ledig stilling skal besættes, selv om der er tale om samme stillingstype.

Personer med fortrinsadgang på grund af handicap fremgår af kandidatlisten i rekrutteringssystemet. I systemet findes to forskellige mailskabeloner, der kan sendes til kandidaterne. Den ene mail anvendes til, at kandidaten skal bekræfte retten til fortrinsadgangen. Den anden mail sendes som afslag på fortrinsadgangen på grund af manglende relevant uddannelse.

Ansættelse og afslag

Hvis ansættelsesudvalget ud fra en samlet vurdering vælger at gå videre med en anden kandidat, må den ledige stilling ikke besættes, før der er forhandlet med det relevante jobcenter, som er det jobcenter, hvor kandidaten har bopæl. I forhandlingen med jobcentret drøftes, hvorvidt ansøgeren alligevel vil kunne ansættes i stillingen med eventuelt kompenserende foranstaltninger. Det er typisk handicapkonsulenten i det pågældende jobcenter, der vil være kontaktperson.

Hvis du vil vide mere om fortrinsadgang

Læs mere om [fortrinsadgang for personer med handicap](#).

Referencer

Før der ansættes en ny medarbejder, bør der altid indhentes referencer - uanset om der er tale om en intern eller en ekstern kandidat. Referencer indhentes som et af de sidste led i rekrutteringsprocessen og som udgangspunkt kun for den kandidat, som ønskes ansat. Hvis der afholdes to samtalerunder, kan der eventuelt indhentes referencer på de to til tre kandidater, der går videre til anden samtalerunde.

Indhentning af referencer gælder også, når kandidaten i forvejen er ansat i Aabenraa Kommune. Da kommunen er ét ansættelsesområde, vil en kandidat, der kommer direkte fra en anden ansættelse i kommunen ikke have prøvetid og kan derfor have op til 6 måneders opsigelsesvarsel. Det er derfor vigtigt at sikre, at kandidaten er den rigtige til jobbet.

Referencer indhentes forud for tilbud om ansættelse, lønforhandlinger og eventuel indhentning af børne- og straffeattest. Det er hovedreglen, at der kun indhentes referencer på den kandidat, som ansættelsesudvalget forventer at ville tilbyde jobbet.

Der indhentes kun referencer, hvis kandidaten har givet udtrykkeligt samtykke hertil og kun hos de personer, som kandidaten har angivet som referencer.

Der er notatpligt, når der indhentes referencer. Hvis der fremkommer ugunstige oplysninger om en kandidat, og man vælger at lægge vægt på disse som afgørende be-

grundelse for fravalg af kandidaten, har kandidaten ret til partshøring for at have mulighed for at komme med sine kommentarer til de modtagne oplysninger, inden der træffes endelig afgørelse. Kontakt gerne Personaleafdelingen i en sådan situation.

Det er formanden for ansættelsesudvalget, som sørger for samtykke fra kandidaten, indhenter referencerne skriver notat og eventuelt partshører kandidaten.

Afslutning af rekrutteringsprocessen – ansættelse af kandidat

I forbindelse med rekrutteringsprocessen afstemmes de gensidige forventninger til løn mellem lederen og kandidaten.

Når kandidaten til jobbet er fundet, afstemmes de gensidige forventninger til løn. Lønnen forhandles med den forhandlingsberettigede organisation og skal som udgangspunkt være færdigforhandlet før tiltrædelse.

Aabenraa Kommune anser det som en forudsætning for tiltrædelse ved kommunen, at lønindplaceringen er færdigforhandlet inden tiltrædelse.

Når der er opnået enighed om løn, udarbejder den ansættende leder et lønskema, der skal underskrives af ansættende leder og den forhandlingsberettigede tillidsrepræsentant/organisation. Herefter udarbejdes et ansættelsesbrev, som sendes til kandidatens e-boks. Opnår parterne ikke enighed om lønindplaceringen videreføres sagen jf. de respektive aftaler om lokal løn.

Læs mere om [Lønfastsættelse samt kompetence til at ansætte og afskedige](#)

Ved spørgsmål kan Personaleafdelingen kontaktes for vejledning.

Afslag - alle skal have et svar

Det er vigtigt at få afsluttet hele rekrutteringsprocessen professionelt.

For de kandidater, der har været til samtale, men ikke fået jobbet, skal den ansættende leder give et mundtligt begrundet afslag med fokus på, hvilke forhold, der har været vægtet i forbindelse med valget af kandidat. For god ordens skyld sendes også et skriftligt afslag via HR Manager.

Til de ansøgere, der ikke har været indkaldt til samtale, er det tilstrækkeligt at give et generelt skriftligt afslag, hvor begrundelsen er, at valget er faldet på den kandidat, hvor der var det bedste sammenfald mellem jobbet og kandidatens person- og kompetenceprofil. I HR Manager findes der en standardskabelon hertil. Det anbefales dog altid at tilpasse standardafslaget i forhold til det konkrete jobopslag og den valgte profil, således at kandidaterne modtager et brugbart svar, og processen afsluttes med en positiv opfattelse af arbejdsstedet.

Genopslag

Hvis den ansættende leder vurderer, at ingen af kandidaterne er tilstrækkeligt egnet til ansættelse, kan jobbet genopslås. Typisk vil det betyde, at der har været afholdt en samtalerunde med de mest egnede kandidater. Der kan dog være tilfælde, hvor kandidatfeltet er for smalt eller hvor der ingen egnede kandidater er.

Det anbefales, at ansættelsesudvalget overvejer om ændring af jobopslaget, ændringer i jobindhold eller opslag i et andet medie kan gavne processen.

Det er ikke et krav, at der af det nye jobopslag fremgår, at der er tale om et genopslag. Det anbefales dog, at der i afslaget til kandidaterne fra første jobopslag informeres om det videre forløb. Herunder om kandidaterne vil blive taget i betragtning i forhold til genopslaget eller om de skal søge på ny.

Uopfordrede ansøgninger

Også uopfordrede ansøgere skal have et svar på deres ansøgning. Det er den enkelte arbejdsplads, som sender afslag til ansøgeren. I afslaget gøres opmærksom på, at ledige stillinger i Aabenraa Kommune slås op offentligt, og at den pågældende opfordres til at holde sig orienteret om ledige stillinger på Aabenraa Kommunes hjemmeside samt på jobnet.dk.

Ved vikariater eller tidsbegrænsede stillinger under 6 måneders varighed er der dog også mulighed for at rekruttere blandt uopfordrede ansøgninger.

Særlige situationer

Ved afskedigelsesrunder eller andre særlige situationer kan der med de faglige organisationer aftales procedurer, der afviger fra disse retningslinjer.

Interne jobopslag anvendes kun i de situationer, hvor der skal ske personaletilpasninger.

For nærmere information se [Afskedigelser ved besparelser og omstrukturering samt omplaceringspligt](#).

Omplacering

Ved personalemæssige tilpasninger af driftsmæssige årsager kan der være omplaceringspligt til anden passende stilling inden for pågældendes fagområde. I den forbindelse er Aabenraa Kommune én samlet enhed.

For nærmere information se [Afskedigelser ved besparelser og omstrukturering samt omplaceringspligt](#).

Omorganisering

Ledelsen kan bruge sin ledelsesret til at foretage omorganisering af personalet, hvor dette er sagligt begrundet i hensynet til en hensigtsmæssig udnyttelse af ressourcerne

og i overensstemmelse med de regler og vilkår, der gælder for det enkelte ansættelsesforhold. Dette kan ske uden stillingsopslag.

Ligeledes kan ledelsen, når der opstår ledige stillinger omorganisere indenfor eget område, således at det ikke nødvendigvis er den oprindelige ledige stilling, der opslås. Omorganisering til ledige stillinger kan for eksempel ske efter indhentelse af interesse-tilkendegivelser fra den enkelte medarbejder. I sådanne situationer er det kun nødvendigt at opslå den stilling, der bliver ledig efter omorganiseringen.

Anvendelse af test i forbindelse med rekruttering

Der kan anvendes testværktøjer, hvor der er væsentlige begrundelser herfor. Som udgangspunkt anvendes der dog kun testværktøjer ved besættelse af lederstillinger.

Der henvises i øvrigt til ["Retningslinjer for anvendelse af personprofilanalyser i Aabenraa Kommune"](#).