



TEAM NORSO

ASASO™ STANDARD 1:2026

Kompetansekrav for helhetlig rekruttering

Faglig grunnlag for ASASO™ sertifisering for rekrutteringspersonell

GODKJENT OG I BRUK

ASASO-ST-1:2026 | Godkjent og publisert: 1. august 2026

Eies og forvaltes av TEAM NORSO AS

Dokumentinformasjon

Felt	Opplysning
Dokument	ASASO™ standard 1:2026. Kompetansekrav for helhetlig rekruttering
Dokumentkode	ASASO-ST-1:2026
Versjon	1:2026
Status	Godkjent og i bruk
Publiseringsdato	1. august 2026
Dokumenteier	TEAM NORSO AS
Godkjenningmyndighet	Daglig leder. ASASO™ fagråd overtar forvaltningen når rådet etter planen etableres i 2027
Planlagt gjennomgang	Minst hvert tredje år, og tidligere ved vesentlige faglige eller rettslige endringer
Relaterte dokumenter	Sertifiseringsordning for ASASO™ 1:2026

Innhold

Forord	4
Orientering	4
1 Omfang	4
2 Begreper	4
3 ASASO™ som prinsipiell standard	5
4 Kompetansenivå	5
5 Generelle kompetansekrav	6
6 Kompetansekrav i de 10 stegene	7
7 Dokumentasjon, evaluering og læring	12
8 Rettslige og faglige referanser	12

Forord

ASASO™ er TEAM NORSO sin helhetlige metode for rekruttering. Metoden binder sammen analyse, søk, vurdering, seleksjon og onboarding i én sammenhengende prosess. Standarden er utviklet for personer som planlegger, leder eller gjennomfører rekruttering, uavhengig av om de arbeider som leder, HR medarbeider, intern rekrutterer, ekstern rådgiver eller i bemanningsbransjen.

Standarden fastsetter hvilken overordnet og praktisk kompetanse en ASASO™ sertifisert person skal ha. Den gir ikke én detaljert oppskrift som alle virksomheter må følge. Virksomhetene skal finne en arbeidsform som passer deres mål, organisasjon, risiko og ressurser. Det faglige kravet er at alle stegene forstås og vurderes, at valg og bortvalg kan begrunnes, og at prosessen dokumenteres på en enkel og hensiktsmessig måte.

Dokumentet eies av TEAM NORSO AS, og første utgave er godkjent av daglig leder. TEAM NORSO tar sikte på å etablere ASASO™ fagråd i 2027. Når fagrådet er etablert, overtar rådet det faglige forvaltningsansvaret.

Orientering

Rekruttering har stor betydning for enkeltmennesker, arbeidsmiljø, ledelse, kultur, økonomi og virksomhetens evne til å løse sitt oppdrag. Likevel blir prosesser ofte styrt av tidspress, tradisjon, standardpakker eller et tidlig inntrykk av kandidaten. ASASO™ skal bidra til robuste rekrutteringsprosesser som tåler kritiske spørsmål, endringer og etterprøving.

- Analyse skal komme før aktivitet og metodevalg.
- Kandidater skal vurderes mot relevante og dokumenterte krav.
- Må krav skal skilles fra kompetanse som kan læres etter ansettelse.
- Intuisjon skal undersøkes, ikke ignoreres og ikke få stå alene.
- Kandidaten skal møtes som en likeverdig part med ansvar for egne valg.
- Arbeidsgiver, kandidat og rekrutteringspersonell har et gjensidig ansvar.
- Alle 10 steg skal vurderes, men ikke nødvendigvis gjennomføres i samme omfang.
- Beslutninger, erfaringer og tilbakemeldinger skal brukes til læring.

Normativ og informativ tekst: Formuleringer med «skal» angir krav. Forord, orientering, merknader, eksempler og kildeliste er veiledende med mindre annet er angitt.

1 Omfang

Denne standarden fastsetter kompetansekrav for personer som skal kunne anvende ASASO™ som et helhetlig rammeverk for rekruttering. Standarden gjelder prinsipielt for alle typer stillinger og virksomheter. Den må brukes sammen med de lover, tariffavtaler, interne regler og særkrav som gjelder i den aktuelle situasjonen.

Sertifiseringen dokumenterer helhetlig rekrutteringskompetanse. Den er ikke en egen sertifisering i intervju, arbeidspsykologisk testing, sikkerhetsklarering, juridisk rådgivning eller andre spesialområder. Der et steg krever særskilt kvalifikasjon, skal den sertifiserte kjenne grensene for egen kompetanse og involvere kvalifisert personell.

2 Begreper

Begrep	Betydning i denne standarden
ASASO™	TEAM NORSO sin helhetlige metode med fem faser og 10 steg fra jobbanalyse til preboarding og onboarding.
Rekrutteringspersonell	Personer som planlegger, leder, gjennomfører eller gir råd i rekrutteringsprosesser.

Begrep	Betydning i denne standarden
Robust prosess	En prosess med tydelige formål, roller, vurderinger og dokumentasjon, som kan tilpasses endringer uten å miste faglig kvalitet.
Må krav	Kompetanse eller forutsetninger som er nødvendige fra første arbeidsdag, og som ikke realistisk kan læres eller etableres innen forsvarlig tid.
Potensial	Realistisk mulighet til å lære, utvikle eller anvende kompetanse i den aktuelle konteksten.
Dokumentasjon	En forholdsmessig nedtegnelse av vurderinger, beslutninger, gjennomførte tiltak, tilbakemeldinger og læringspunkter.
Kandidat	En person som vurderes eller kan bli vurdert for en stilling, også når personen er identifisert gjennom aktivt søk.

3 ASASO™ som prinsipiell standard

ASASO™ består av fem faser og 10 steg. Stegene gir et felles utgangspunkt, men de skal ikke behandles som en mekanisk og lik prosedyre i alle ansettelses. Den sertifiserte skal vurdere behovet i hvert steg og tilpasse innsats, metode og rekkefølge til situasjonen.

Bokstav	Fase	Norsk navn	Steg
A	Analysis	Analyse	1. Jobbanalyse
S	Search	Søk	2. Annonsering og 3. Aktivt søk
A	Assessment	Vurdering	4. Screening og 5. Digitale verktøy
S	Selection	Seleksjon	6. Intervju, 7. Vurderingssenter, 8. Bakgrunnssjekk og 9. Kontrakt
O	Onboarding	Onboarding	10. Preboarding og onboarding

Et steg kan utelates, forenkles, utvides eller gjennomføres i en annen rekkefølge når det er faglig forsvarlig. Det skal fremgå av prosessdokumentasjonen at steget er vurdert og hvorfor den valgte løsningen passer til behovet.

4 Kompetansenivå

Kravene bruker tre nivåer for å beskrive forventet dybde i kompetansen.

Nivå	Kompetanse	Forventning
A	Kjenne til	Gjenkjenne begreper, beskrive formål og gi relevante eksempler.
B	Forstå og vurdere	Forklare sammenhenger, styrker, begrensninger, risiko og når kunnskapen er relevant.
C	Anvende og tilpasse	Bruke kunnskapen selvstendig, begrunne valg, håndtere problemer og tilpasse fremgangsmåten til situasjonen.

5 Generelle kompetansekrav

5.1 Generell faglig utøvelse

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
5.1.1	utøve rekruttererrollen med integritet, faglig selvstendighet, respekt og bevissthet om eget ansvar overfor arbeidsgiver, kandidater og berørte parter.	C
5.1.2	forstå rekruttering som et ledelsesansvar og en organisasjonsprosess, ikke bare som en aktivitet for å fylle en ledig stilling.	B
5.1.3	etablere en robust prosess som tåler endringer, gir forutsigbarhet og gjør sentrale vurderinger etterprøvbare.	C
5.1.4	avklare roller, beslutningsmyndighet og gjensidig ansvar mellom arbeidsgiver, rekrutteringspersonell, kandidater og andre involverte.	C
5.1.5	identifisere og håndtere habilitetsutfordringer, interessekonflikter og press som kan svekke en forsvarlig vurdering.	C
5.1.6	forstå hvordan kandidatopplevelsen påvirkes av informasjon, involvering, fremdrift, respekt, avslag og tilbakemeldinger, og tilpasse kommunikasjonen til situasjonen.	B

5.2 Kunnskapsbaserte og helhetlige vurderinger

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
5.2.1	skille mellom observasjon, tolkning, dokumentert informasjon og antakelser i vurderingen av kandidater.	C
5.2.2	bruke krav og kriterier som er relevante for rollen, og vurdere kandidatene så konsistent og sammenlignbart som situasjonen tillater.	C
5.2.3	lytte til intuisjon og magefølelse som et mulig signal, undersøke hva signalet bygger på, og ikke la det erstatte dokumentasjon og faglig vurdering.	C
5.2.4	forstå grunnleggende begreper som relevans, reliabilitet, validitet, feilkilder og systematisk skjevhet, og bruke denne forståelsen ved valg av metoder.	B
5.2.5	vurdere samlet kompetanse, motivasjon, holdninger, samarbeidsevne, læringsevne, endringsevne og potensial når dette er relevant for rollen.	C
5.2.6	skille mellom kompetanse som må være på plass fra første arbeidsdag, og kompetanse som realistisk kan utvikles gjennom opplæring og onboarding.	C

5.3 Rettslige og etiske rammer

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
5.3.1	kjenne til og anvende sentrale regler om diskriminering, innhenting av opplysninger, personvern og behandling av kandidatdata.	C

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
5.3.2	forebygge direkte og indirekte diskriminering og vurdere hvordan krav, kanaler, metoder og beslutninger kan skape urimelige barrierer.	C
5.3.3	behandle personopplysninger til tydelige formål, begrense innsamlingen til det som er nødvendig, sikre informasjonen og sørge for forsvarlig sletting eller videre lagring.	C
5.3.4	forstå at samtykke ikke alltid er et tilstrekkelig eller egnet behandlingsgrunnlag i et avhengighetsforhold, og avklare behandlingsansvar og rettslig grunnlag.	B
5.3.5	tilpasse prosessen til særregler som gjelder for den aktuelle virksomheten eller stillingen, blant annet i offentlig sektor og ved lovregulerte bakgrunnskontroller.	B

5.4 Teknologi og kunstig intelligens

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
5.4.1	forklare hvordan digitale verktøy og kunstig intelligens kan støtte ulike deler av rekrutteringsprosessen, og vurdere faktisk nytte før verktøy tas i bruk.	B
5.4.2	vurdere risiko knyttet til personvern, diskriminering, informasjonskvalitet, manglende åpenhet, automatisering og overdreven tillit til teknologiske resultater.	C
5.4.3	kvalitetssikre innhold og vurderinger som er produsert eller støttet av kunstig intelligens, og sørge for meningsfull menneskelig kontroll.	C
5.4.4	kommunisere på en forståelig måte når teknologi påvirker kandidaten eller beslutningsgrunnlaget, i den utstrekning situasjonen og regelverket krever det.	B

6 Kompetansekrav i de 10 stegene

Kravene i dette kapitlet beskriver helhetlig kompetanse i hvert steg. De innebærer ikke spesialistsertifisering i metodene som kan inngå i steget.

6.1 Jobbanalyse

Analysis | Steg 1

Formålet er å forstå virksomhetens reelle behov før søk og vurdering starter.

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
6.1.1	analysere stillingens formål, oppgaver, ansvar, mål og viktigste bidrag til virksomheten.	C
6.1.2	innhente relevant innsikt om strategi, retning, organisasjon, team, kultur, arbeidsflyt, ledelse og rammebetingelser.	C
6.1.3	involvere relevante personer og håndtere ulike eller motstridende forventninger til rollen.	C

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
6.1.4	vurdere om stillingen bør videreføres som den er, endres eller organiseres på en annen måte.	C
6.1.5	utarbeide en tydelig og prioritert kravprofil som skiller mellom må krav, ønsket kompetanse og forhold som kan læres etter ansettelse.	C
6.1.6	planlegge hvilke metoder som samlet kan gi et relevant og forholdsmessig beslutningsgrunnlag.	C

6.2 Annonsering

[Search](#) | [Steg 2](#)

Formålet er å gjøre relevante mennesker oppmerksomme på muligheten og gi et realistisk grunnlag for interesse.

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
6.2.1	vurdere om annonsering er hensiktsmessig, hvilke målgrupper som skal nås og hvilke kanaler som passer.	C
6.2.2	utforme tydelig, inkluderende og målrettet kommunikasjon som bygger på jobbanalysen.	C
6.2.3	gi en realistisk fremstilling av rollen, forventningene, arbeidsmiljøet og sentrale vilkår uten å overselge stillingen.	C
6.2.4	vurdere hvordan språk, krav og kanalvalg påvirker mangfold, omdømme og hvem som velger å søke.	B
6.2.5	følge relevant regelverk og være oppmerksom på kommende krav som kan påvirke informasjon om lønn og vilkår.	B

6.3 Aktivt søk

[Search](#) | [Steg 3](#)

Formålet er å finne og kontakte relevante personer som ikke nødvendigvis søker av seg selv.

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
6.3.1	vurdere behovet for aktivt søk opp mot kandidatmarked, ressursbruk, tidsbruk og forventet verdi.	C
6.3.2	definere søkestrategi og søkekriterier med utgangspunkt i jobbanalysen.	C
6.3.3	kontakte potensielle kandidater respektfullt, relevant og åpent, uten å skape uriktige forventninger.	C
6.3.4	forstå hvordan aktivt søk kan påvirke arbeidsgiverens omdømme, kandidaten og kandidatens forhold til nåværende arbeidsgiver.	B
6.3.5	behandle opplysninger om potensielle kandidater i samsvar med personvernkrav og fastsatte sletterutiner.	C

6.4 Screening

Assessment | Steg 4

Formålet er å foreta en innledende og dokumentert prioritering før mer ressurskrevende vurderinger.

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
6.4.1	kontrollere må krav først og skille disse fra forhold som kan læres, utvikles eller kompenseres for.	C
6.4.2	vurdere tilgjengelig informasjon mot den samme kravprofilen og dokumentere grunnlaget for videre prioritering.	C
6.4.3	unngå å bruke CV, søknad, navn, bakgrunn eller enkeltinntrykk som en større indikator enn informasjonsverdien tilsier.	C
6.4.4	identifisere behov for videre avklaringer og planlegge hvilke metoder som bør brukes på den enkelte kandidat eller kandidatgruppe.	C
6.4.5	kommunisere avslag og videre fremdrift på en respektfull måte tilpasset prosessen.	B

6.5 Digitale verktøy

Assessment | Steg 5

Formålet er å vurdere om digitale undersøkelser eller verktøy kan tilføre relevant informasjon.

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
6.5.1	vurdere om et digitalt verktøy gir tilstrekkelig merverdi i den aktuelle prosessen.	C
6.5.2	forklare sentrale fordeler og begrensninger ved personlighetstester, evnetester, ferdighetstester og andre digitale undersøkelser.	B
6.5.3	forstå betydningen av dokumentert kvalitet, relevant normgrunnlag, rettferdig administrering og kvalifisert testbruker.	B
6.5.4	unngå å bruke testresultater eller automatiserte vurderinger som et selvstendig beslutningsgrunnlag.	C
6.5.5	ivareta informasjon, personvern og kandidatens behov for en forståelig forklaring og relevant tilbakemelding.	B

6.6 Intervju

Selection | Steg 6

Formålet er å innhente relevant og sammenlignbar informasjon gjennom en strukturert og tillitsskapende samtale.

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
6.6.1	planlegge intervjuet med utgangspunkt i kravprofilen og avklare hva intervjuet skal bidra til å undersøke.	C

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
6.6.2	bruke en struktur som gir kandidaten rom til å forklare, samtidig som sentrale temaer vurderes konsistent.	C
6.6.3	stille relevante oppfølgingsspørsmål og skille mellom kandidatens beskrivelser, konkrete eksempler og egne tolkninger.	C
6.6.4	skape en respektfull ramme som støtter ærlige svar og samtidig ivaretar nødvendig faglig kritisk vurdering.	C
6.6.5	dokumentere informasjon og vurderinger på en måte som støtter den samlede beslutningen.	C
6.6.6	kjenne grensene for egen intervjukompetanse og forstå at ASASO™ sertifisering ikke er en spesialistsertifisering i intervjumetodikk.	B

6.7 Vurderingssenter

Selection | Steg 7

Formålet er å la kandidaten vise relevant kompetanse i oppgaver som ligner arbeidssituasjonen.

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
6.7.1	vurdere om arbeidsprøver, case eller vurderingssenter er nødvendig og forholdsmessig.	C
6.7.2	utforme eller velge oppgaver som er relevante for rollen og som gir kandidatene rimelige og sammenlignbare forutsetninger.	C
6.7.3	definere vurderingskriterier før gjennomføring og skille mellom observasjon og tolkning.	C
6.7.4	vurdere ferdigheter, samarbeid, kommunikasjon, læring og tilnærming uten å legge urimelig vekt på presentasjonsform alene.	C
6.7.5	ivareta kandidatens tid, behov for tilrettelegging, konfidensialitet og rettferdig behandling.	B

6.8 Bakgrunnssjekk

Selection | Steg 8

Formålet er å verifisere relevant informasjon og redusere usikkerhet før beslutning.

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
6.8.1	vurdere hvilke kontroller som er relevante, lovlige og forholdsmessige for den aktuelle stillingen.	C
6.8.2	gjennomføre strukturerte referansesamtaler med spørsmål som bygger på kravprofilen og tidligere vurderinger.	C
6.8.3	skille mellom verifiserbare opplysninger, referentens vurderinger og informasjon som ikke bør tillegges vekt.	C

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
6.8.4	forstå at kredittvurdering, politiattest, sikkerhetsklarering og andre kontroller krever særskilt grunnlag og ikke kan brukes rutinemessig.	B
6.8.5	informere kandidaten og behandle innhentede opplysninger konfidensielt og i samsvar med gjeldende krav.	C

6.9 Kontrakt

Selection | Steg 9

Formålet er å skape en trygg, tydelig og planlagt overgang fra beslutning til inngått arbeidsforhold.

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
6.9.1	avklare tidlig hva aktuelle kandidater trenger for å kunne ta stilling til og signere et tilbud.	C
6.9.2	planlegge tilbudsfasen, avklare beslutningsmyndighet, realistiske vilkår, fremdrift og mulige hindringer før tilbud gis.	C
6.9.3	forstå at et tilbud kan brukes i forhandling med nåværende arbeidsgiver, og håndtere mottilbud, betenkningstid og endret motivasjon profesjonelt.	C
6.9.4	sørge for at informasjon gitt gjennom prosessen er konsistent med tilbudet og arbeidsforholdet som faktisk tilbys.	C
6.9.5	kommunisere respektfullt med både valgt kandidat og øvrige kandidater når beslutningen er tatt.	B

6.10 Preboarding og onboarding

Onboarding | Steg 10

Formålet er å gjøre ansettelsen virksom i praksis gjennom en trygg overgang, tydelige forventninger og planlagt læring.

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
6.10.1	forklare forskjellen mellom preboarding og onboarding og hvordan fasene påvirker trygghet, integrasjon, læring, prestasjon og det å bli værende.	B
6.10.2	overføre relevante funn fra rekrutteringsprosessen til en forsvarlig plan for oppstart og utvikling, innenfor personvern og avtalte rammer.	C
6.10.3	avklare ansvar mellom leder, ny medarbeider, kolleger, HR og andre som bidrar til oppstarten.	C
6.10.4	planlegge hvordan kompetanse som ikke var et krav fra første dag, skal læres og følges opp.	C
6.10.5	bruke relevante milepæler og tilbakemeldinger for å justere forventninger, støtte og utvikling.	C

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
6.10.6	bruke 100 dager som anbefalt beste praksis, ikke som et ufravikelig krav, og tilpasse varighet og intensitet.	B

7 Dokumentasjon, evaluering og læring

7.1 Krav til prosessdokumentasjon

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
7.1.1	sørge for at alle 10 steg er vurdert og at valg, bortvalg og vesentlige tilpasninger er dokumentert.	C
7.1.2	tilpasse dokumentasjonen til prosessens størrelse, risiko og behov, uten å gjøre den mer omfattende enn nødvendig.	C
7.1.3	dokumentere sentrale krav, metoder, beslutninger, ansvar og begrunnelser slik at prosessen kan forstås og etterprøves.	C
7.1.4	registrere relevante tilbakemeldinger og erfaringer underveis og etter ansettelsen, også når de viser at prosessen ikke virket som forventet.	C
7.1.5	ivareta personvern, tilgangsstyring, konfidensialitet og sletting i all prosessdokumentasjon.	C

7.2 Kontinuerlig forbedring

Krav	Den sertifiserte skal	Nivå
7.2.1	evaluere prosessen opp mot formålet, kandidatopplevelsen, beslutningsgrunnlaget og den nyansattes utvikling.	C
7.2.2	identifisere hva som fungerte, hva som ikke fungerte og hvilke antakelser eller beslutninger som bør undersøkes nærmere.	C
7.2.3	bruke erfaringer til å forbedre senere jobbanalyser, metodevalg, vurderinger, kommunikasjon og onboarding.	C
7.2.4	dele relevant læring med involverte parter uten å bryte konfidensialitet eller personvern.	B

8 Rettslige og faglige referanser

Listen er informativ og ikke uttømmende. Den sertifiserte skal alltid kontrollere hvilke regler som gjelder for den aktuelle virksomheten, stillingen og behandlingen av personopplysninger.

8.1 Gjeldende norske regler

- Arbeidsmiljøloven, særlig kapittel 9, kapittel 13 og bestemmelsene om ansettelse.
- Likestillings og diskrimineringsloven, særlig diskrimineringsforbudet i arbeidsforhold og forbudet mot innhenting av bestemte opplysninger.

- Personopplysningsloven og personvernforordningen, blant annet prinsippene om lovlighet, åpenhet, formålsbegrensning, dataminimering, riktighet, lagringsbegrensning og sikkerhet.
- Offentlighetsloven, forvaltningsloven og statsansatteloven der rekrutteringen skjer i offentlig sektor.
- Særregler om politiattest, helseopplysninger, sikkerhetsklarering, autorisasjon og andre kontroller når stillingen omfattes av slike krav.

8.2 Relevant regelverksutvikling

EUs forordning om kunstig intelligens, forordning (EU) 2024/1689, og direktiv (EU) 2023/970 om lønnstransparens er relevante utviklingstrekk. Ved publisering av denne utgaven var ingen av dem generelt gjennomført som norsk lov. Kravene må derfor ikke omtales som gjeldende norsk rett før innlemmelse og gjennomføring er kontrollert. Eksisterende regler om personvern, diskriminering og arbeidsforhold gjelder uavhengig av dette.

8.3 Veiledning og faglige kilder

- Datatilsynet: veiledning om personvern på arbeidsplassen og bakgrunnsundersøkelser før ansettelse.
- Likestillings og diskrimineringsombudet: veiledning om diskriminering i arbeidslivet.
- Statens personalhåndbok: kvalifikasjonsprinsippet, utlysning og søkerlister for statlige ansettelser.
- Oppdatert forskning om strukturerte intervjuer, arbeidsprøver, testkvalitet, kandidatopplevelse, kunstig intelligens og beslutninger i seleksjon.

Faglig ansvar: Standarden erstatter ikke juridisk rådgivning eller spesialistkompetanse. Ved tvil skal den sertifiserte innhente nødvendig bistand.