

# Den goda utnämningsspolitiken

- Analys av regeringens utnämningssmakt

# Abstract

Regeringens utnämningsspolitik brukar anses vara en av regeringens viktigaste styrmedel. Utifrån detta blir utformningen av denna politik av yttersta vikt. Hur *bör* regeringens utnämningsspolitik se ut och hur *kan* den se ut? Dessa två frågeställningar har utgjort huvudfrågorna i vår analys av regeringens utnämningar av generaldirektörer. Den analys vi genomfört är en så kallad normativ givet att-analys. Denna innebär att man utifrån ett antal värden analyserar hur något bör se ut. De värden vi valt är: kompetens, kontroll, kostnadsminimering och öppenhet. Vi har även genomfört en empirisk undersökning och sedan utvärderat denna genom att, utifrån de olika värdena, svarat på ovan nämnda kan-fråga. Beroende på vilket av dessa värden som förfäktats har vi fått olika svar på våra frågeställningar. De slutsatser vi kommit fram till är att utnämningsspolitik kan utformas på olika sätt beroende på om man vill fokusera på ett värde, eller försöka balansera olika värden mot varandra.

*Nyckelord:* Normativ givet att-analys, Utvärderingsanalys, Utnämningsspolitik, Generaldirektörer

*Antal ord:* 8585

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledande ord .....</b>	<b>1</b>
1.1	Syfte och problemformulering .....	1
1.2	Avgränsningar .....	2
1.3	Disposition .....	3
<b>2</b>	<b>Metodologiska verktyg .....</b>	<b>4</b>
2.1	Värdeteori.....	4
2.2	Material .....	5
<b>3</b>	<b>Första delen: Normativ teori .....</b>	<b>6</b>
3.1	Presentation av värden .....	6
3.1.1	Kompetens .....	6
3.1.2	Kontroll .....	7
3.1.3	Kostnadsminimering .....	8
3.1.4	Öppenhet .....	8
3.2	Hur bör utnämningpolitiken gå till givet att ett visst värde eftersträvas?.....	9
3.2.1	Hur finner vi den bäst lämpade chefen?.....	9
3.2.2	Granskning av den styrande makten .....	10
3.2.3	Konsten att hålla nere kostnader .....	10
3.2.4	Transparens för sakens skull .....	11
<b>4</b>	<b>Andra delen: Empiri .....</b>	<b>12</b>
4.1	Hur går utnämningpolitiken till? .....	12
4.1.1	Offentlighetsprincipen .....	13
4.1.2	Ny sekretesslag .....	14
4.1.3	Konstitutionsutskottet – ett granskande organ .....	14
4.2	Utnämningar mandatperioden 2006 – 2010.....	15
4.2.1	Primärdata .....	17
<b>5</b>	<b>Tredje delen: Konstruktiv analys .....</b>	<b>21</b>
5.1	Verkligheten möter normen .....	21
5.1.1	Kompetens .....	21
5.1.2	Kontroll .....	22
5.1.3	Kostnadsminimering .....	23
5.1.4	Öppenhet .....	25
5.1.5	Översiktstabell – hur påverkar värdena varandra?.....	27

<b>6</b>	<b>Avslutande diskussion .....</b>	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>Referenser.....</b>	<b>30</b>
7.1	Lagar .....	30
7.2	Litteratur.....	30
7.3	Offentligt tryck.....	31
7.4	Referenspersoner.....	32
	<b>Bilaga 1: Lista över utnämnda generaldirektörer .....</b>	<b>33</b>
	<b>Bilaga 2: Utdrag ur ett ramavtal mellan regeringskansliet och rekryteringsfirman Michael Berglund Executive Search .....</b>	<b>35</b>

# 1 Inledande ord

*”Inom förvaltningspolitiken har nog utnämningsmakten förorsakat störst partipolitiska motsättningar under senare decennier” (Premfors et al. 2009 s. 325)*

Den förra regeringen fick mycket kritik för sina utnämningar av höga tjänstemän inom den svenska förvaltningen. Det som framförallt kritiserades var dels den slutna processen vid utnämningsförfarandet, dels att tjänstemännen ofta tillsattes på grund av sin partipolitiska tillhörighet (Sandahl 2003 s. 3). En av de frågor den nuvarande regeringen lyfte inför riksdagsvalet 2006 var att denna utnämningsprocess skulle reformeras. De ville öka transparensen vid rekryteringen av toppchefer inom förvaltningen, samt se till att meritprincipen blev en central utgångspunkt vid alla tillsättningar (Allians för Sverige 2006 s. 5).

Under den nuvarande regeringens mandatperiod har även de blivit kritiserade för slutna rekryteringsprocesser (2009/10:KU10 s. 146f). I och med detta har vi funnit ett intressant problem, som alltså fortfarande verkar föreligga trots den nya regeringens satsningar på att reformera processen.

## 1.1 Syfte och problemformulering

”I takt med att förvaltningsverksamheterna avregleras och beslut delegeras från de politiska beslutsfattarna till myndigheterna blir också verkschefstillsättningarna viktigare [...] Verkschefsutnämningarna är för övrigt ett av regeringens få kvarvarande traditionella styrmedel, vilket understryker deras strategiska betydelse” (Ehn – Sundström s. 121). Citatet ovan klargör betydelsen av utnämningsmakten för Sveriges regering. Detta, tillsammans med de kontroverser som ibland cirkulerar kring utnämningar av höga tjänstemän, har gjort att vi intresserat oss för detta ämne. Syftet med vår uppsats är att utifrån ett antal värden beskriva hur denna utnämningsspolitik bör och kan se ut. De värden vi valt att analysera är: kompetens, kontroll, kostnadsminimering och öppenhet. En definition av respektive värde kommer att klargöras i vår normativa teoridel.

Vår problemformulering är uppdelad i följande tre frågeställningar:

- Hur bör utnämningsspolitiken gå till givet att ett visst värde eftersträvas?
- Hur går utnämningsspolitiken till?
- Hur kan utnämningsspolitiken se ut givet att ett visst värde eftersträvas och vilka effekter får detta på övriga värdens genomslag?

Vi är medvetna om att våra frågeställningar är mycket breda och omfattande. Givet det begränsade tids- och textutrymme vi tilldelats för denna b-uppsats, kommer vi inte att kunna besvara våra frågeställningar på det djupgående sätt som vi skulle vilja. Vi hoppas ändå kunna komma fram till ett tillfredställande resultat utifrån de förutsättningar som gäller för denna uppsats.

Vi har valt en normativ frågeställning vilket kommer att innebära att det är mycket viktigt att vi är tydliga med vad som är empiri och vad som är egna åsikter för att kravet på vetenskaplighet uppfylls och att Humes lag efterlevs. Humes lag innebär att det inte går att svara på en bör-fråga med en är-fråga (Badersten 2004 s. 211).

## 1.2 Avgränsningar

Vad gäller vårt primärmaterial har vi valt att begränsa analysen till att enbart behandla utnämningar av generaldirektörer som tillsatts under perioden oktober 2006 till maj 2010. Utnämningar av andra förvaltningschefer, som till exempel rektorer, går till på ett något annorlunda sätt än utnämningen av till exempel generaldirektörer (Sjöberg 2009 s. 3). Generaldirektörsutnämningar är också den överlägset vanligaste typen av utnämningar (102 av totalt 208 personer som Regeringen utnämner bär titeln Generaldirektör) varför vi valt att undersöka denna kategori förvaltningschefer (Skr. 2009/10:43 s. 6). Anledningen till att vi valt den tidsperiod vi gjort är att mandatperiodsbrottet innebär en naturlig avskiljare då rekryteringsprocessen tidigare, som nämns i inledningen, varit sluten medan den nuvarande regeringen bland annat börjat intresseannonsera vissa tjänster (Sandahl 2003 s. 3).

Vad gäller val av värden kan man tänka sig att andra värden kunnat väljas än de vi valt. Till exempel hade jämställdhet och mångfald kunnat väljas. Dessa båda värden är aktuella och deras genomslagskraft i politiken debatteras ständigt. Vi har dock valt andra värden eftersom vi ansett de vi valt är mer relevanta, då de har en mer direkt påverkan på utnämningens utformning. Strävan efter bättre representativitet förändrar snarare hur beslutet om utnämningen fattas och inte hur processen fram till beslutet ser ut. En avgränsning är nödvändig då den röda tråden annars riskerar att bli otydlig. Motiveringen av våra val kommer att presenteras i vår normativa teoridel.

## 1.3 Disposition

I kapitel 1 har vi framlagt vårt syfte med uppsatsen och vi har formulerat vårt problem. Vi har även klarlagt vilka avgränsningar vi gjort. I det andra kapitlet redogör vi för vilken metodologisk ansats vi kommer att ha och hur vi ser på värden samt hur kunskap om dessa inhämtas. I kapitel 2 klargör vi också vilket material vi använt. I kapitel 3, den första delen i vår analys, presenteras vår normativa teori, där våra värden definieras, preciseras och motiveras. I det tredje kapitlet ställer vi oss därpå frågan hur utnämningsspolitiken bör se ut givet att de värden som valts eftersträvas. I kapitel 4 presenterar vi det empiriska materialet som skall ligga till grund för vår utvärderingsanalys. I det femte kapitlet möts så normen och verkligheten och vi analyserar hur dessa två förhåller sig till varandra. I det sjätte och sista kapitlet för vi en avslutande diskussion där generella slutsatser dras och exempel på vidare forskning presenteras.

Vi har för att underlätta överblicken sammanställt analysdelens frågor i en tabell som kan beskådas nedan. Svaren på frågorna nedan kommer vi att presentera i samma schematiska översikt i vår avslutande diskussion.

Tabell 1.1. Schematisk översikt över uppsatsens frågor				
Värde	Kostnads-minimering	Kompetens	Kontroll	Öppenhet
Normativ fråga	Hur bör utnämningsspolitiken se ut givet att kostnadsminimering eftersträvas?	Hur bör utnämningsspolitiken se ut givet att kompetens eftersträvas?	Hur bör utnämningsspolitiken se ut givet att kontroll eftersträvas?	Hur bör utnämningsspolitiken se ut givet att öppenhet eftersträvas?
Empirisk fråga	Hur går utnämningsspolitiken till vad gäller kostnadsminimering?	Hur går utnämningsspolitiken till vad gäller kompetens?	Hur går utnämningsspolitiken till vad gäller kontroll?	Hur går utnämningsspolitiken till vad gäller öppenhet?
Konstruktiv fråga	Hur kan utnämningsspolitiken se ut givet att kostnadsminimering eftersträvas och vilka effekter får detta på övriga världens genomslag?	Hur kan utnämningsspolitiken se ut givet att kompetens eftersträvas och vilka effekter får detta på övriga världens genomslag?	Hur kan utnämningsspolitiken se ut givet att kontroll eftersträvas och vilka effekter får detta på övriga världens genomslag?	Hur kan utnämningsspolitiken se ut givet att öppenhet eftersträvas och vilka effekter får detta på övriga världens genomslag?

## 2 Metodologiska verktyg

Vi kommer att utifrån ett antal värden göra en så kallad *normativ givet att-analys* (Badersten 2006 s. 44f). Denna analysmetod innebär att man ställer olika normativa ställningstaganden, här representerade av värden, mot varandra. Syftet med den här analysmetoden är att neutralt lägga fram olika normativa utgångspunkter utan att ta ställning till om någon av dem är bättre än någon av de andra. Resonemanget i analysen lyder, i förenklad form, enligt följande exempel: *givet att vi har värdet öppenhet som norm får vi följande svar på bör-frågan, och givet att vi har kompetens som mål får vi detta svar*. Vad resonemanget ovan visar på är att man i en givet att-analys kan inkorporera olika värden och kontrastera och problematisera dessa i ett jämförande perspektiv. Efter vår normativa analys kommer vi att presentera empirin, hur det faktiskt ser ut i verkligheten. Efter att ha redogjort för detta kommer vi att utföra en så kallad utvärderingsanalys. Även detta är en givet-att analys men här försöker man istället utvärdera empirin. Denna analys kan tydligast beskrivas som en konstruktiv analys med olika lösningar beroende på vilket värde som förfäktas (Badersten 2006 s. 46). Resonemanget är följaktligen identiskt med den normativa givet att-analysen, där skillnaden ligger i att vi här så att säga ”byter ut” bör-frågan med kan-frågan. Det är här vi kommer att sammanföra empirin med vår normativa analys samt diskutera om hur de olika värdena påverkar och förhåller sig till varandra.

Anledningen till att vi valt att göra en normativ analys är att det historiskt sett varit en vanlig analysmetod men att den i modern tid varit relativt försummad (Badersten 2004 s. 207). Varför vi valt att inrikta oss mot en så kallad givet att-analys är att det vid en väl genomförd analys kan innebära ett mer användbart och nyanserat resultat istället för att ”bara” ha lagt fram *ett* normativt ställningstagande. När vi använder oss av olika normativa ställningstaganden kan vi förhoppningsvis påvisa både kongruens och motsättningar mellan dessa och genom detta förhoppningsvis presentera olika sätt att se på utnämningsspolitik.

### 2.1 Värdeteori

I och med att vi genomför en normativ analys anser vi det vara viktigt att redogöra för var vi står vad gäller värdeteori. Ett värde ger uttryck för något som är önskvärt eller avskyvärt (Badersten 2006 s. 22). På basis av detta blir det möjligt att få en uppfattning om hur en individ skall förhålla sig till ett visst fenomen. Vår mening är att värden existerar men att deras innebörd är beroende av den kontext de befinner sig i. Olika personer kan följaktligen betrakta ett värde på olika sätt. Eftersom värden finns i verkligheten, då de påverkar människors handlingar, kan



dessa göras föremål för vetenskaplig analys. Sammanfattningsvis är vi *värderelativister* (Badersten 2004 s. 213). Som ett uttryck för det kommer vi att vara särskilt grundliga när de värden vi använder i analysen skall definieras och preciseras (Badersten 2006 s. 80f). Detta eftersom dessa värden kan uppfattas på olika sätt.

## 2.2 Material

Vårt material består av dels primärkällor, dels sekundärkällor. Våra primärdata innefattar en undersökning av samtliga generaldirektörer utnämnda mellan oktober 2006 och maj 2010. Informationen har hämtats från Regeringskansliet, riksdagens utredningstjänst samt berörda departement. Gällande denna undersökning kommer vi i empirin mer i detalj att redogöra för hur vi gått tillväga när vi genomfört vår undersökning. Vidare har vi även behandlat ett antal centrala lagtexter gällande regeringens utnämningsspolitik. Vad gäller vårt sekundärmaterial består detta framförallt av ett antal statliga rapporter samt relevant litteratur och forskning.

---

## 3 Första delen: Normativ teori

---

### 3.1 Presentation av värden

De värden vi ämnar beskriva nedan kan vi säga är en av oss konstruerad norm (Badersten 2006 s. 24). Det är dock ingen norm i egentlig mening, då vi inte tar ställning om något av de värdena vi valt är bättre än något annat och vi kommer heller inte att ta ställning till hur utnämningsspolitiken bör se ut, endast hur den bör se ut givet att ett visst värde eftersträvas. Men just det faktum att vi valt dessa värden och anser att det är dessa som bör tas i beaktande vid rekryteringsprocessen, utgör det någon form av ställningstagande från vår sida. I det följande ämnar vi definiera våra värden. Vi vill klargöra att dessa definitioner är våra egna definitioner, där vi försökt precisera (Badersten 2004 s. 216) våra värden. Detta kan ytterligare ses som en normativ utgångspunkt från vår sida, alltså att det är *våra* definitioner. Vår ambition är vidare att precisera om värdet är ett så kallat *intrinsic value*, det vill säga något som är gott i sig självt, eller om det är ett *extrinsic value*, något som medför något önskvärt (Badersten 2004 s. 209). Det skall dock påpekas att det kan vara svårt att fastslå huruvida ett värde är det ena eller det andra (ibid.).

#### 3.1.1 Kompetens

Det faller sig naturligt att kompetens är ett värde som bör tas i beaktning när vad som ska vägleda tjänstetillsättningar diskuteras. Det går inte att tänka sig att personer väljs ut slumpmässigt med total avsaknad av kriterier eller motivering. Vi anser att begreppet merit ligger nära kompetens, men meriter är ett mer formellt begrepp och kompetens ett begrepp som enligt oss även innefattar personliga egenskaper och annat som inte kan mätas i högskolepoäng eller som syns i listan över gamla arbetsplatser. Meriter, vilket enligt vår definition även ingår i kompetensbegreppet, kan vara av olika slag. Det talas ibland om politiska meriter, vilket förenklat innebär att en person tillhör, ur regeringsmaktens synvinkel, rätt parti eller har rätt politiska åsikter (Premfors et al. 2009 s. 243f). Detta anses positivt då det förväntas underlätta styrningen. Motsatt kan det ses vara meriterande att neutralt kunna implementera politiska beslut oavsett vilket parti som fattat beslutet. Vi kan här se att beroende på vilken av dessa utnämningssmetoder som är i fokus måste det ske en avvägning mellan "lojalitet mot politiskt fattade beslut" (Premfors et al. 2009 s. 243) och en opartisk och

neutral förvaltning. Då partimeriter föder en ryckighet i systemet, då nya regeringar kommer att vara benägna att byta ut de delar av av toppskiktet som besitter "fel" partimeriter, vilket i sin tur innebär att erfarna, och därigenom kompetenta, personer försvinner, är politisk neutralitet att föredra. Ergo kommer vi att när kompetenskravet eftersträvas mena att en neutral och opartisk tillsättning där sådant som erfarenhet, utbildning, ledaregenskaper och personliga egenskaper är det eftersträvansvärda i motsats till tillsättningar på politisk grund. Vad vi menar med kompetens är alltså en politiskt neutral person som genom sin kompetens kan leda den myndighet den blivit chef för och opartiskt implementera regeringens beslut, oberoende av vilket eller vilka partier som sitter i regeringsställning. (Mulgan 1998 s. 5)

Meritprincipen, det vill säga att den person som anses vara den bästa för uppdraget anställs (McCourt 2007 s. 5), anser vi slutligen fastställa vad värdet kompetens i sin kärna innebär. Det är viktigt att poängtera att när vi menar bäst för uppdraget är detta sett ur förvaltningens synvinkel, inte regeringens.

Huruvida kompetens är ett *intrinsic* eller ett *extrinsic value* är inte helt okomplicerat att fastslå. Å ena sidan är kompetens gott i sig självt, givet att det är för tjänsten rätt kompetens som åsyftas; för den som ser bildning som något i sig eftersträvansvärt är kompetens, vilket delvis är ett resultat av bildning, något som är gott i sig själv. Å andra sidan leder också god kompetens till något positivt – kompetenta personer utför sin uppgift på ett mer föredömligt sätt och verksamhetens resultat förbättras således. Vi anser dock det vara minst kontroversiellt att betrakta kompetens som ett *extrinsic value* varför vi kommer att göra så i vår analys.

### 3.1.2 Kontroll

Utan ett kontrollerande organ som granskar regeringens arbete behöver regeringen inte, förutom för det svenska folket på valdagen, stå till svars för sina beslut inför någon. Detta faktum anser vi vara ett rimligt argument för att kontrollvärdet skall ingå i vår analys.

Det finns tydliga beröringspunkter mellan värdet kontroll och värdet öppenhet, då de båda kan betraktas som legitimeringsvärden och därför förenklat kan ses som två sidor av samma mynt. Öppenhetsvärdet lägger tonvikt på processens input – att det skall gå att "se" hur processen går till, medan kontroll betonar dess output – att i efterhand verkligen kontrollera att det hela gått till på rätt sätt. Vidare är också öppenhet, vilket vi diskuterar nedan, ett *intrinsic value*, medan kontroll är ett *extrinsic value*, vilket förklaras nedan under denna rubrik.

Vi kommer sålunda att behandla begreppet kontroll som en form av ansvarutkrävande. Här fokuserar vi på ansvarutkrävandet i själva rekryteringsprocessen - vem har ansvar för de olika delarna i processen? Ansvarutkrävande innebär att det måste finnas en möjlighet för ett oberoende organ att granska regeringens verksamhet för att på något sätt kunna utvärdera den. Det viktiga med detta värde är att det kan förhindra korrupktion och tillsättningar som skett på helt och hållet osaklig grund eller om meritprincipen

fallit bort helt i processen. Granskningen innebär även en granskning av att de lagar som påverkar utnämningsspolitiken följs.

Vi kommer att behandla värdet kontroll som ett *extrinsic value*. Detta innebär att kontroll i sig inte har något värde; det finns enligt vår mening inget värde i att bara kontrollera någonting utan det är vad kontrollen i sig leder till som är viktigt. Vi anser att konsekvensen av kontroll framförallt är ansvarsutkrävande, eller snarare en möjlighet till ansvarsutkrävande, men även ett uttryck för att det finns en insyn i regeringens politik.

### 3.1.3 Kostnadsminimering

För att öka verklighetsförankringen i vår analys har vi valt detta värde. Värdet kostnadsminimering skapar en spänning i förhållande till de andra värdena, vilket senare kommer att bli tydligt i vår utvärderingsanalys. Att tvingas ha kostnader i åtanke är något som gäller för alla organisationer, något som är extra viktigt i statliga sådana, då det är medborgarnas tillgångar som förbrukas. Givet detta är kostnadsminimering i utnämningssprocessen något som har en betydande roll i en analys av utnämningssförfarandet.

Kostnadsminimering innebär i det här fallet att kostnaderna i rekryteringsprocessen skall minimeras. Då det finns tydliga konsekvenser av kostnadsminimering, då en ökad sådan leder till minskade utgifter, är värdet att betrakta som ett *extrinsic value*. Det blir tydligt att kostnadsminimering är ett *extrinsic value* om man försöker argumentera för att det skulle vara motsatsen. Om kostnadsminimering hade varit ett *intrinsic value* hade det varit önskvärt i sig. Det finns inget inneboende gott i kostnadsminimering – det är det faktum att resurser är begränsade som detta värde argumenterar för att ha så låga kostnader som möjligt i den verksamhet som bedrivs.

### 3.1.4 Öppenhet

Den svenska förvaltningstraditionen betonar öppenhet (Premfors et al. 2009 s. 65); ända sedan den först formulerade tryckfrihetsförordningen från 1766 har det i svensk lag betonats att medborgerlig insyn i maktens förehavanden varit viktig. Denna insyn brukar benämnas *offentlighetsprincipen* och innebär att alla medborgare skall ha rätt att ta del av allmänna handlingar och ha en insyn i myndigheternas arbete. Det är i denna legala tradition vi hämtat vår definition och vårt val av värdet öppenhet. Vidare påverkar graden av öppenhet själva utnämningssprocessen på ett sådant fundamentalt sätt att det knappast går att undvika att analysera detta värde. Huruvida processen är öppen eller sluten påverkar framförallt regeringens möjligheter att utforma sin utnämningssmakt efter mer eller mindre fria former.

Öppenhet, i vår mening, kan likställas med insyn; det skall betonas att det är öppenhet i utnämningssprocessen som vi syftar till. Det går att argumentera för att detta är ett *extrinsic value* då öppenheten kan antas leda till något gott, som till

exempel, i vår uppsats fall, minskad risk för svågerpolitik, eftersom allmänheten och media kan protestera om det finns en möjlighet att upptäcka suspekta förhållanden mellan utnämningarna och de som utnämnts. Öppenhet är enligt detta sätt att se på saken inte ett värde som i sig måste vara bra, men som istället som leder till någonting önskvärt. Ett annat sätt att se på saken är att öppenhet är ett *intrinsic value*. Det är således inte intressant vilka eventuella positiva konsekvenser öppenheten får, utan det är avsaknaden av slutenhet, som får ses som icke önskvärd om öppenhet i denna bemärkelse eftersträvas, som är gott. Detta sätt att se på öppenhet innebär att diskussionen kring om något positivt verkligen kommer ur värdet undviks, vilket gör att det blir lättare att använda vid analyser. Båda dessa sätt att se på öppenhet är rimliga för vår analys, men eftersom vi kommer att analysera själva rekryteringsprocessen och inte vad den leder till väljer vi att i vår uppsats betrakta öppenhet som ett *intrinsic value*.

## 3.2 Hur bör utnämningsspolitiken gå till givet att ett visst värde eftersträvas?

Efter att ha definierat de olika värdena följer här den normativa givet-att analysen. I denna del kommer vi att svara på frågan: hur bör regeringens utnämningsspolitik se ut givet att ett visst värde eftersträvas? Beroende på vilket värde som förfäktas kommer vi följaktligen komma fram till olika svar på denna fråga. Som vi skrivit ovan kommer vi i den konstruktiva analysen att ställa dessa värden i förhållande till varandra och problematisera deras respektive innebörd. Här kommer vi istället att hålla värdena frånskilda och enbart beskriva hur rekryteringsprocessen bör se ut. När vi nedan beskriver hur det bör se ut kommer vi inte att ge konkreta svar. Vi kommer istället att försöka föra fram vissa mer generella riktlinjer för hur utnämningsspolitiken bör se ut, för att sedan i den konstruktiva analysen redovisa mer konkreta svar.

### 3.2.1 Hur finner vi den bäst lämpade chefen?

Kompetenskravet har som mål att den bästa personen för jobbet ska anställas. Hur finner vi denna person? Självklart går det aldrig att få ett fullständigt svar på denna fråga, men vi ämnar i det här avsnittet beskriva hur utnämningsspolitiken bör se ut givet att värdet kompetens förfäktas.

Hur bör regeringens utnämningsspolitik då se ut givet att vi eftersträvar kompetens? När det gäller kompetenskravet bör utnämningsspolitiken först och främst utformas så att den chef som tillsätts för en viss post är den bästa personen för jobbet. För att möjliggöra detta bör så många som möjligt kunna söka in så att konkurrensen blir den största möjliga. Vidare måste denna chef, enligt vår definition av kompetens, ha erfarenhet, utbildning, ledaregenskaper och personliga egenskaper som anses önskvärda för en viss myndighet. Detta får som

konsekvens att ansökningsprocessen måste föregås av tydliga kriterier och krav gällande den kompetens som eftersöks. Anledningen till detta är dels att de som söker in måste få information om vad regeringen söker efter, dels att det annars är omöjligt att utvärdera om den person som tillsats verkligen valts utifrån vissa förbestämda grundkrav. Sedan behövs det även någon form av granskning och insyn i rekryteringsprocessen vilket, i dess bästa utformning, bör få som konsekvens att kompetenskriteriet förstärks.

### 3.2.2 Granskning av den styrande makten

Om kontrollvärdet är det värde som anses viktigast bör hela utnämningssprocessen vara kraftigt styrd och reglerad. När nu kontrollvärdet på detta ytterliga sätt placeras främst, bör det kontrollerande organet få tillgång till samtliga dokument som produceras under processens gång. Det är oerhört viktigt att det underlag mot vilket processen skall bedömas är tydligt och precist definierat i lag. Om detta inte är fallet blir det svårt för organet att avgöra om oegentligheter verkligen ägt rum.

Vidare är det viktigt att det kontrollerande organet bör vara oberoende för att inte jäv skall föreligga. Det skall vara oberoende av den makt som gör utnämningarna. Organet skall även vara demokratiskt förankrat för att skapa legitimitet för kontrollerandet. Om det är demokratiskt förankrat agerar medborgarna kontrollanter av de som kontrollerar; om de som granskar missköter sin uppgift kan de på demokratisk väg bytas ut. Någon måste vakta väktarna.

Därtill bör situationen där utnämningarna granskas vara tillgänglig för allmänheten vilket innebär att misskötsel uppdagas.

Det bör även vara klart och tydligt formulerat vilka befogenheter som det granskande organet besitter.

### 3.2.3 Konsten att hålla nere kostnader

Hur bör regeringens utnämningsspolitik se ut givet att vi eftersträvar kostnadsminimering? Det viktiga vad gäller kostnadsminimering i rekryteringsprocessen är att målet för utnämningsspolitiken bör vara att kostnaderna är så låga som möjligt. Kostnader, i termer av totala kostnader, växer ju längre en process fortlöper<sup>1</sup>, i form av till exempel lönekostnader, och det innebär att rekryteringsprocessen bör hållas så kort som möjligt. Vidare uppstår kostnader på ett otal sätt och samtliga av dessa bör i bästa fall helt undvikas och i annat fall hållas så strama som möjligt.

Kostnader är oundvikliga när någon form av verksamhet bedrivs. För att kostnaderna skall hållas så låga som möjligt bör dokumentationen kring

---

<sup>1</sup> Detta anser vi vara ett logiskt resonemang som inte kräver referens. Ju längre en process fortlöper desto större måste de totala kostnaderna bli. Visserligen kan kostnaderna minska allteftersom, men det finns fortfarande kostnader, hur låga de än må vara, som läggs på den totala kostnaden så länge en process håller på.

utnämningarna vara så liten som möjligt, helst obefintlig. Det mest effektiva bör alltså vara om regeringen själva utser de som de anser vara lämpliga utan att det ska ta för lång tid eller är ekonomiskt ineffektivt.

### 3.2.4 Transparens för sakens skull

Låt oss nu ta värdet *öppenhet* i beaktning. Hur borde utnämningsspolitiken vara utformad om detta värde är det som skall systematiseras främst bland tänkbara värden? I en sådan föreställningsvärld, där öppenhetsidealet dras till sin spets, utan att det för den sakens skull övergår till en idealtyp (Esaiasson et al. 2007 s. 158) i metodologisk mening, bör hela processen vara fullkomligt genomskinlig. För det första skall allmänheten vara informerad om att tjänsten eftersöks – medborgarna skall ha vetskap om att staten är i stånd att anställa en myndighetschef. Denna initiala öppenhet är avgörande för hur resten av processen kommer att gå till.

För det andra skall syftet med eftersökningen tydligt framgå. Det bör vara tydligt varför tjänsten eftersöks, vilka kompetenser som anses nödvändiga och berömliga.

För det tredje bör allt material som tillkommit under rekryteringsprocessen vara tillgängligt för allmänheten. Det skall vara möjligt att få utlämnat information om sådant som hur många som sökt, vilka som sökt, vilka handlingar som de sökande lämnat ifrån sig, hur de sökandes dokument behandlats samt hur motiveringen lyder kring den faktiska utnämningen. Vidare skall det framgå vid vilken tidpunkt de sökande lämnat intresseanmälan, när beslut fattats om sökprocessens utgång och när den tillförordnade skall tillträda.

För det fjärde borde personen som blir tillsatt vara någon som sökt tjänsten via annons. Om den inte sökt via annons innebär det att den blivit handplockad, och om den blivit handplockad finns förmodligen inga dokument som kan göras offentliga. Detta innebär att en kränkning av öppenheten skett och det är inte godtagbart.

För det femte, slutligen, bör den efterkontroll som görs av processen vara öppen och tillgänglig för medborgerlig insyn. Det bör vara möjligt att få tillgång till det granskande organets samtliga dokument som rör tillsättningen av myndighetschefen. Granskningen av utnämningssprocessen bör således vara öppen och åtkomlig för allmänheten.

---

## 4 Andra delen: Empiri

---

### 4.1 Hur går utnämningsspolitiken till?

Hur ser regeringens utnämningsspolitik ut? Regeringens makt att utnämna höga tjänstemän regleras i regeringsformens 11 kap 9 §:

Tjänst vid domstol eller vid förvaltningsmyndighet som lyder under regeringen tillsättes av regeringen eller av myndighet som regeringen bestämmer.

Vid tillsättning av statlig tjänst skall avseende fästas endast vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet.

Endast den som är svensk medborgare får inneha eller utöva domartjänst, ämbete som lyder omedelbart under regeringen, tjänst eller uppdrag såsom chef för myndighet som lyder omedelbart under riksdagen eller regeringen eller såsom ledamot av sådan myndighet eller dess styrelse, tjänst i regeringskansliet närmast under statsråd eller tjänst såsom svenskt sändebud.

I det inledande stycket fastställs regeringens makt att utse och delegera utnämningar inom den offentliga sektorn. Vidare så beskrivs ovan vissa fundamentala krav för alla tillsättningar vad gäller högre tjänstemän inom förvaltning och domstol; de som tillsätts *måste* vara svensk medborgare och de ska ha tillsatts efter *förtjänst* och *skicklighet*. Vad innebär det att tillsätta en viss person efter förtjänst och skicklighet? I regeringens proposition 1985/86:116, där bland annat meritvärdering i statlig tjänst behandlas förklaras dessa begrepps innebörd. Med förtjänst avses ”den vana som har förvärvats genom föregående tjänstgöring.” (prop. 1985/86:116 s. 4) Med skicklighet ”förstås därmed enligt praxis lämpligheten för en befattning visad främst genom teoretisk och praktisk utbildning samt erfarenhet från tidigare verksamhet” (ibid.).

Regeringen har även utarbetat en chefspolicy för tillsättning av myndighetschefer inom förvaltningen. Denna lyder:

Rekrytering av myndighetschefer skall ske utifrån preciserade krav, ett brett sökförfarande och ett omsorgsfullt urvalsförfarande. En skriftlig kravprofil, baserad på myndigheternas nuvarande och kommande verksamhet, skall alltid tas fram innan sökandet efter kandidater börjar. Särskild vikt bör läggas vid ledaregens egenskaper och tidigare erfarenheter som chef. Ett brett sökförfarande innebär att regeringen söker kandidater även från näringsliv, kommuner och landsting. Regeringen skall sträva efter att vid utnämning av myndighetschefer öka den etniska och kulturella mångfalden. Så långt möjligt skall det alltid finnas både en kvinnlig och en manlig kandidat med i det slutliga urvalet. Målet, att rekrytera så kvalificerade ledare som



möjligt inom statsförvaltningen, skall uppnås genom att ta vara på den kompetens som finns bland såväl kvinnor som män. (Finansdepartementet 2005 s. 4)

I denna chefspolicy ser vi att de har satt stor vikt vid att det skall finnas tydliga krav inför varje utnämning. Dessa krav ska preciseras i en kravprofil som anger vilken kompetens regeringen söker hos den person som slutligen får verkschefstjänsten. Av citatet ovan framgår det tydligt att det finns ett fokus på ledaregenskaper vid regeringens tillsättningar.

I och med detta har vi kommit in på själva inledningsfasen till rekryteringsprocessen, men hur fortlöper processen? Till att börja med kan vi nämna att varje myndighet råder under ett visst departement. Det är de olika departementen som ansvarar för beredningen av de olika utnämningarna av myndighetschefer (Österberg 2009 s. 13). Som redan nämnt inleds varje rekrytering med en kravprofil som helt enkelt beskriver vilken kompetens regeringen söker. Enligt huvudregeln ska tjänsten sedan utannonseras (prop. 2007/08:1 utgiftsområde 2 s. 52). Efter det att alla intresseanmälningar samlats in påbörjar arbetet med att pröva de olika ansökningarna och kalla personer till intervju. I vissa fall anställs en utomstående rekryteringsfirma som samarbetspartner under rekryteringsprocessen. I delavsnittet nedan, där vi presenterar vår egen undersökning, kommer vi vidare att förklara vad det innebär att anlita en extern rekryteringsfirma. När myndighetschefen sedan utnämnts läggs kravprofilen, tillsammans med annan relevant information, i akten gällande just denna utnämning, vilket är tanken att ge en möjlighet till efterkontroll av såväl riksdag som allmänhet. (Skr. 2009/10:43 s. 20ff)

Vad gäller den nuvarande regeringens utnämningsspolitik kan nämnas att den, i jämförelse med den föregående, i högre grad verkar ha prioriterat en ökad professionalisering av myndighetscheferna (Premfors et al. 2009 s. 186).

#### 4.1.1 Offentlighetsprincipen

I Sverige har vi en så kallad offentlighetsprincip (Petersson – Mattson 2008 s. 64f). Denna regleras i tryckfrihetsförordningens 2 kap 1 §:

Till främjande av ett fritt meningsutbyte och en allsidig upplysning skall varje svensk medborgare ha rätt att taga del av allmänna handlingar.

Denna innebär att alla medborgare ska ha rätt att ta del av allmänna handlingar. En allmän handling definieras enligt tryckfrihetsförordningens 2 kap 3 §:

Handling är allmän, om den förvaras hos myndighet och enligt 6 eller 7 § är att anse som inkommen till eller upprättad hos myndighet.

Medborgarna ska även ha rätt till en insyn i myndigheternas arbete. Denna insyn kan endast inskränkas efter följande kriterier, vilket står att läsa i tryckfrihetsförordningens 2 kap 2 §:

Rätten att taga del av allmänna handlingar får begränsas endast om det är påkallat med hänsyn till

1. rikets säkerhet eller dess förhållande till annan stat eller mellanfolklig organisation,
2. rikets centrala finanspolitik, penningpolitik eller valutapolitik,
3. myndighets verksamhet för inspektion, kontroll eller annan tillsyn,
4. intresset att förebygga eller beivra brott,
5. det allmännas ekonomiska intresse,
6. skyddet för enskilda personliga eller ekonomiska förhållanden,
7. intresset att bevara djur- eller växtart.

Vad gäller de handlingar som behandlar en viss rekryteringsprocess ska dessa enligt regeringens målsättningar läggas i en särskild akt där uppgifter som exempelvis kravprofiler, vilka som sökt tjänsten och de intresseannonseringar som gjorts finnas med (Skr. 2009/10:43 s. 24f). Dessa handlingar ska anses vara allmänna så länge det inte föreligger en sådan sekretess som beskrivs i nedanstående avsnitt.

#### 4.1.2 Ny sekretesslag

Den 10 februari 2010 beslutades det i riksdagen om en ny sekretesslag, SFS 2010:85 ”Sekretess i vissa anställningsärenden”, som trädde i kraft 1 april 2010. Lagen behandlar sekretess gällande regeringens rekryteringsprocess för myndighetschefer. Den som söker till en av regeringen intresseannonserad tjänst kommer att kunna vara anonym och riskerar inte att få sin identitet offentliggjord (Prop. 2009/10:56 s. 1) . Det som beskrivs som det främsta argumentet för denna nya lag är att det visat sig vara färre personer som är villiga att söka en tjänst om deras personuppgifter offentliggörs (Betänkande 2009/10:KU15 Sekretess i vissa anställningsärenden s. 6).

#### 4.1.3 Konstitutionsutskottet – ett granskande organ

I regeringsformen 1:4 stipuleras kontrollmakten i Sverige:

[...] Riksdagen granskar rikets styrelse och förvaltning.

I Sverige finns ett antal organ som har just denna uppgift,. Exempel på dessa är Riksrevisionen (revisionell och ekonomisk granskning), justitieombudsmannen (rättslig granskning av förvaltningen), Konstitutionsutskottet, KU, (politisk granskning). Gällande utnämningpolitiken är Konstitutionsutskottet det organ som är mest relevant.

KU består av 17 riksdagsledamöter där det största partiet i riksdagen innehar flest antal poster. Utskottet skall genom denna konstruktion försöka spegla riksdagens utseende (Sveriges Riksdag 2009). KU:s befogenheter behandlas i regeringsformens 12 kap. Här bestäms bland annat att det är KU som ska granska statsrådets arbete och regeringens handläggning i olika ärenden. Utskottet har rätt att begära ut de handlingar, både offentliga och hemliga, som berör ett visst ärende. De granskningar KU utför ska presenteras för regeringen minst en gång varje år. Utöver de regelbundna granskningarna har KU även befogenheter att genomföra så kallade utfrågningar med tjänstemän och statsråd. (Mundebo 2008 s. 104)

Den politiska granskningen kan även genomföras av olika riksdagsledamöter genom interpellationer och frågor till regeringen. Enligt regeringsformens 12 kap måste frågorna och interpellationerna till statsråden behandla en "angelägenhet som angår dennes tjänsteutövning" (RF 12:5).

Enligt KU själva har regeringen i vissa ärenden inte nått upp till de mål (se ovan) de själva uppsatt. Exempelvis har det ibland varit svårt för KU att få tillgång till den akt med kravprofiler och annan relevant information som ska finnas tillgänglig efter varje rekrytering. I andra fall har det till och med saknats en kravprofil. Annan relevant information är framförallt dokumentation gällande rekryteringsprocessen. Här finner även KU att detta i vissa fall skett på ett icke önskvärt sätt där exempelvis dokumentation kan saknas. Dock föreligger detta enbart i ett fåtal fall. (2009/10:KU10 s. 141, 146f)

## 4.2 Utträningar mandatperioden 2006 – 2010

I denna avdelning kommer vi att presentera vår undersökning av regeringens tillsättningar av generaldirektörer för perioden oktober 2006 till maj 2010. Undersökningen är en kvantitativ undersökning där vi samlat in relevant information angående utträningsprocessen av generaldirektörer. Vi har tillgång till ett totalurval (Esaiasson et al. 2007 s. 195) av utträningarna, 67 till antalet (se bilaga 1). Den information vi tagit reda på är:

- Har tjänsten intresseannonserats?
- Har en rekryteringsfirma bistått?
- Har den tillförordnade sökt via annons?

Av frågorna ovan behöver nog den gällande rekryteringsfirman vidare förklaras. Det handlar här om att regeringskansliet genom upphandling tecknat avtal med flera konsultföretag att bistå vid rekrytering av myndighetschefer. Beroende på vad som avtalats utför dessa konsult/rekryteringsföretag antingen en så kallad searchprocess, kommer med en second opinion eller medverkar i hela delar av rekryteringsprocessen. En så kallad second opinion innebär att rekryteringsfirman

presenterar en slutlig bedömning av regeringskansliets kandidater. En searchprocess innebär att konsultföretaget via olika kanaler söker lämpliga kandidater som uppfyller kravprofilen för tjänsten. Rekryteringsföretaget genomför sedan en första intervju med sökande från den öppna rekryteringen och sökprocessen och presenterar sedan de kandidater som är bäst lämpade för tjänsten. Därefter vidtar regeringskansliet arbetet med att göra det slutliga urvalet, intervjua och besluta om vem som erhåller tjänsten. (information ovan finns att se i bilaga 2)

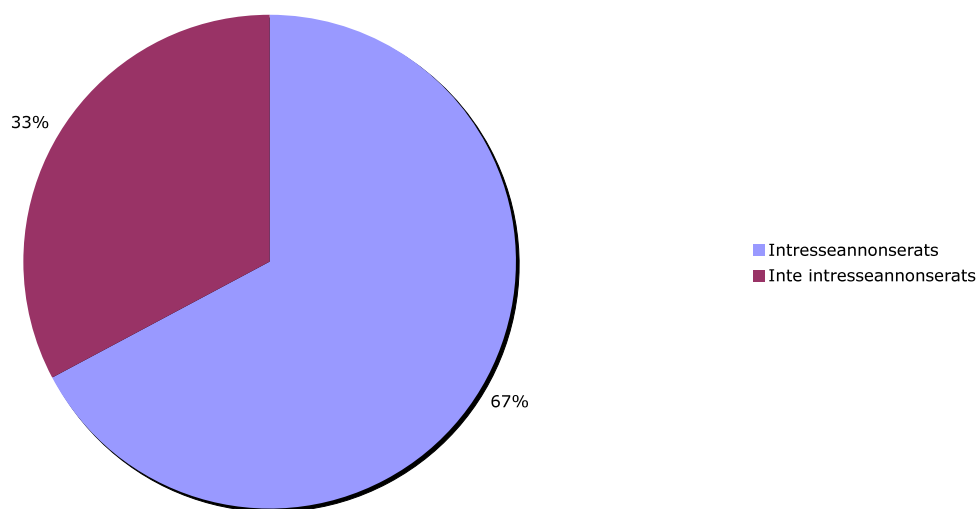
Undersökningen har genomförts i flera steg. Först slogs en bilaga, innehållandes information om tillförordnade myndighetschefer från oktober 2006 till maj 2008, från ett PM (Sjöberg 2009) som Riksdagens utredningstjänst gjort, samman med den utökade lista Riksdagens utredningstjänst sammanställt i samma PM. När detta utförts hade vi information om Regeringens tillsättningar från oktober 2006 till den tolfte mars 2009. Sedan nedtecknades namnen på tillsatta generaldirektörer från perioden 2009-03-12 till 2009-10-08 vilka kunde hämtas från regeringens skrivelse 2009/10:43. Efter detta kontaktade vi Claes Lindgren, statssekreterare på Finansdepartementet, som bistått Riksdagens utredningstjänst när de eftersökt information kring utnämningarna. Vi fick en lista med de personer som utnämnts från oktober 2009 till maj 2010. Därefter kontaktades respektive departement för information om svar på de tre frågor ni kan se ovan. Den undersökning vi själva gjort är alltså från den tolfte mars 2009 till maj 2010.

Att ha i beaktning när denna information används är att endast ordinarie myndighetschefer omfattas av kartläggningen, tillförordnade chefer omfattas inte (Sjöberg 2009 s. 1). Ytterligare en sak att ha i åtanke är det faktum att sammanslagningar av myndigheter kan ha påverkat i vilket fall tjänsten intresseannonserats eller ej (Sjöberg 2009 s. 3). Vidare kan nämnas att Regeringen inte är tvungen att intresseannonsera till en tjänst gällande myndighetschef, då anställningsförordningen inte gäller vid tillsättning av myndighetschefer, något som annars är tvingande när en myndighet avser anställa en arbetstagare (Skr 2009/10:43 s. 23).

## 4.2.1 Primärdata

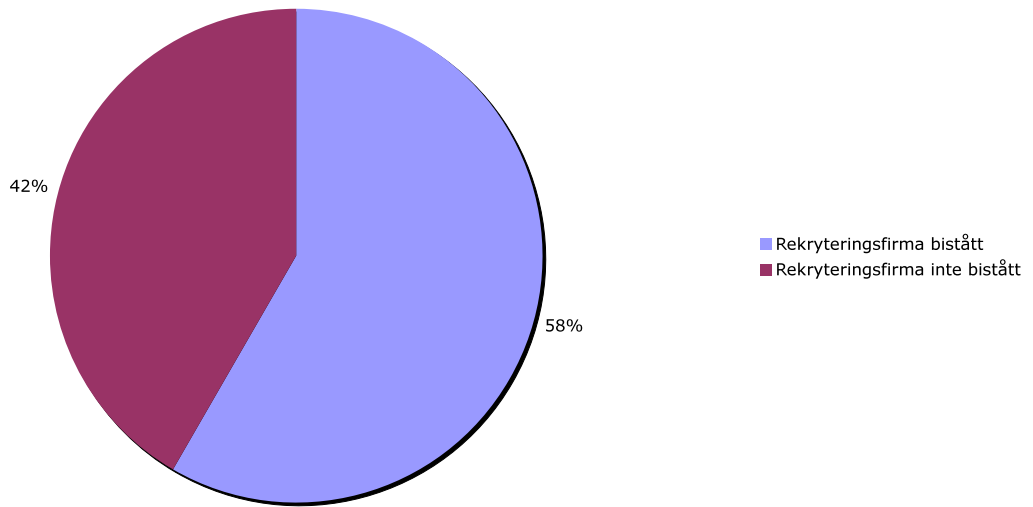
Antalet tjänster som intresseannonserats var under perioden 45 till antalet. 22 stycken intresseannonserades inte. Nedanstående diagram visar detta.

Diagram 4.1. Andel av utnämningarna som intresseannonserats



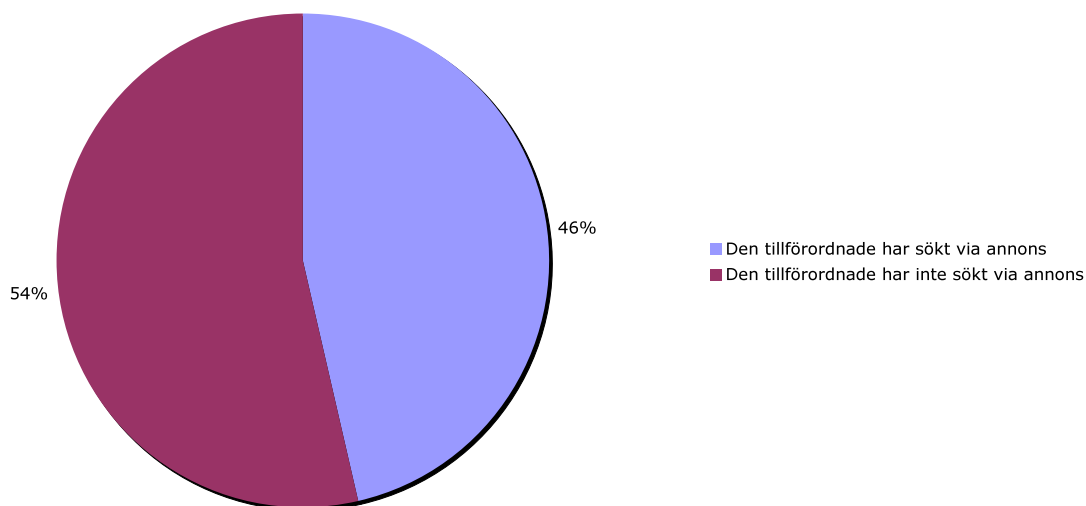
I 39 av de 67 fallen har en extern rekryteringsfirma bistått regeringen i utnämningsprocessen och i 28 fall har ingen rekryteringsfirma bistått. Diagrammet nedan visar detta.

#### 4.2. Andel utnämningar där rekryteringsfirma bistått



Av de som blivit utnämnda har 31 sökt via annons och 36 inte gjort det. Diagrammet nedan visar fördelningen.

Diagram 4.3. Andel av de tillsatta som sökt via annons



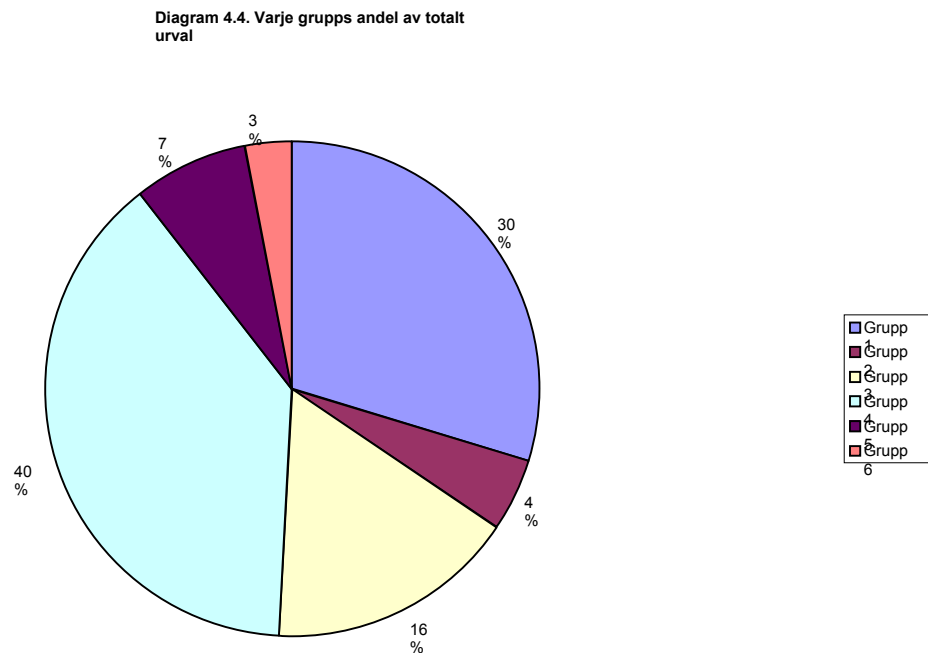
Om de olika svaren kombineras bildar de 6 stycken grupper. Följande tabeller visar hur grupperingen gått till.

Tabell 4.1. Benämning på jakande svar på frågorna som ställts i undersökningen	
A	Tjänsten har intresseannonserats
B	Rekryteringsfirma har bistått
C	Den tillförordnade har sökt via annons

Tabell 4.2. Gruppering av utnämningarna efter undersökningens svar		
Grupp	Kombination	Antal (totalt 67)
1	-	20
2	A	3
3	A, B	11
4	A, B, C	26
5	A, C	5
6	B	2

- I grupp 1 har varken tjänsten intresseannonserats eller någon rekryteringsfirma bistått.
- Grupp 2 består av tjänster som intresseannonserats men där den som slutligen blev utnämnd inte var en av de som sökt via annons och där en rekryteringsfirma inte bistått processen.
- Grupp 3 innefattar tjänster där en rekryteringsfirma bistått processen och där tjänsten intresseannonserats men den som blivit utnämnd inte har sökt via annons.
- Grupp 4 gäller tjänster där tjänsten intresseannonserats och där den som utnämnts sökt via annons och där en rekryteringsfirma anlitas.
- Grupp 5 innehåller tjänster där intresseannonsering skett och där den som blivit utnämnd sökt via annons men där någon rekryteringsfirma inte bistått.
- Grupp 6, slutligen, består av utnämningar där en rekryteringsfirma bistått men där tjänsten varken intresseannonserats eller där den som blivit utnämnd sökt via annons.

Följande diagram visar uppdelningen mellan de olika grupperna:





---

## 5 Tredje delen: Konstruktiv analys

---

### 5.1 Verkligheten möter normen

I denna avslutande analysdel kommer vi, som rubriken avslöjar, att utvärdera den empiriska undersökningen. Detta kommer vi att göra genom att koppla samman den normativa givet att-analysen med vår empiriska undersökning. En central del i denna konstruktiva analys är att vi kommer att kontrastera de olika värdena och diskutera kring hur de kan påverka varandra. Vi kommer först att gruppera in empirin efter varje värde. Genom detta får vi en tydlig översikt till grund för den fortsatta utvärderingsanalysen. Delar av empirin kan antingen tala för eller emot de olika värdena och efter att ha klargjort hur detta förhåller sig kommer vi att redogöra för hur utnämningsspolitiken kan se ut givet att ett visst värde förfäktas; vi kommer alltså att se hur empirin kan närma sig normen. Den frågeställning vi skall besvara i denna del är:

- Hur kan utnämningsspolitiken se ut givet att ett visst värde eftersträvas och vilka effekter får detta på övriga värdens genomslag?

#### 5.1.1 Kompetens

Nedan följer en analys av hur väl normen stämmer överrens med verkligheten samt förslag på hur verkligheten kan närma sig normen om nu diskrepans föreligger. Vi har i den normativa delen valt att benämna kompetenskravet som att den som tillsätts skall vara den som är bäst lämpad för jobbet med hänseende till erfarenhet, utbildning, ledaregenskaper, andra personliga egenskaper samt förmågan att upprätthålla politisk neutralitet. Hur ser då verkligheten ut? Det första som bör anmärkas är hur ambivalent utnämningssprocessen verkar ha genomförts. Spridningen mellan grupperna<sup>2</sup> 1 till 6 är oerhört stor och något mönster kan inte utefter hur undersökningen är utformad påvisas. För att kompetensvärdet på ett mer genomgripande sätt skall genomsyra

---

<sup>2</sup> Se s. 19

utnämningsspolitiken skall endast grupperna 3 och 4 tillåtas. Dessa godkänns då tjänsten i dessa fall både intresseannonserats, vilket ökar urvalet av kandidater, och biståtts av en rekryteringsfirma, vilket kan antas öka chanserna till att den bäst lämpade tillsätts. Det finns dock inget som säger att den som slutligen tillsätts skall ha sökt via annons. Detta på grund av att man kan tänka sig en situation där ingen av de som sökt uppfyller de kompetenskrav som finns och regeringen därför väljer att handplocka någon annan som sedan visar sig vara den, för förvaltningen, bäst lämpade för jobbet. Detta är anledningen till att kategori C<sup>3</sup> inte är ett krav för kompetensvärdet, men inte heller något som nödvändigtvis måste vara negativt. Vidare har, som vi visat i den empiriska delen, en sekretesslag nyligen instiftats vilket är positivt ur kompetenssynpunkt. Detta för att den innebär att antalet sökande ökar då de intresserades arbetsgivare inte blir varse att de sökt annan tjänst. Regeringen har upprättat kravprofiler för de tjänster som eftersöks, vilket även detta får anses gynna kompetensvärdets genomslag i utnämningsspolitiken. Något som hade befäst detta och styrkt värdets förankring hade varit att lagstifta om förfarandet att utställa kravprofiler. I Sveriges grundlag står uttryckligen att *förtjänst* och *skicklighet* skall tas i beaktning när utnämningar görs, något som naturligtvis är positivt ur kompetenssynpunkt och ett tecken på att kompetensvärdet i praktiken ska påverka Sveriges utnämningsspolitik.

Hur påverkas då de andra värdena av att detta värde sätts i främsta rummet? Värdet kostnadsminimering blir lidande både av att en rekryteringsfirma anlitas och av att tjänsten intresseannonseras. Rekryteringsfirman ökar kostnaderna då de kräver ett arvode i utbyte mot sitt arbete och utannonseringen ökar kostnaderna då urvalet blir större och processen därigenom längre och arbetet mer omfattande. Kontrollvärdets påverkan av att kompetensvärdet hierarkiskt rangordnas överst beror på vilken grad av sekretess som lagts på processen. Om sekretessen enbart gäller för allmänheten, och inte för det granskande organet, påverkas inte den kontrollerande makten. Nedan, när vi klassar kontrollvärdet som viktigast, kan kompetensvärdet påverkas positivt av att det kontrollerande organet ges utrymme att granska, och därför skall ingen sekretess ges för Konstitutionsutskottet. Öppenhet påverkas negativt av att kompetens rankas högst då detta innebär att de gällande sekretesslagstiftning skall kvarligga och att det inte skall vara något krav att den tillförordnade sökt via annons.

### 5.1.2 Kontroll

I del ett fastslogs att om kontrollvärdet eftersträvas bör hela utnämningssprocessen kontrolleras. Hur väl stämmer detta överrens med verkligheten? I den empiriska delen har vi visat att det framför allt är Konstitutionsutskottet som utför granskningen av regeringens utnämningsspolitik. KU har tillgång till samtliga dokument som skapas i processen, även sådana som är hemliga (Mundebo 2008 s. 104), vilket innebär att normen och verkligheten på den här punkten kongruerar.

---

<sup>3</sup> Se s. 19

Dock har det ofta brustit i dokumentationen<sup>4</sup> vilket försvårat kontrollen. På denna punkt kan situationen bli bättre. För att underlätta det kontrollerande organets möjligheter till granskning kan utnämningsprocessen i större utsträckning nedtecknas i lag. Detta gäller både på vilket sätt som tillsättningsförfarandet skall gå till och vilken grad av dokumentation som skall gällas för denna. Då Konstitutionsutskottet består av riksdagsledamöter från riksdagens partier och deras representation är proportionell innebär detta att om ett parti har en majoritet av rösterna i parlamentet, och därigenom sitter i regeringsställning, består också majoriteten av ledamöterna i Konstitutionsutskottet av ledamöter från detta parti. Detta föder en diskussion kring huruvida KU verkligen är oavhängigt. Om en majoritet av ledamöterna tillhör regeringens parti kommer troligtvis kritiken som framkommer att vara lindrigare än vad som annars vore fallet. Att en sådan situation, där granskningsmakten till den största delen består av medlemmar med nära kopplingar till den verkställande makten, inte är optimal ter sig självklar; det är givetvis inte bra att den verkställande makten granskar sig själv. Samtidigt vore det orimligt att låta den granskande makten helt bestå av ledamöter från oppositionen då kritiken då istället troligtvis blivit alltför snedvriden och möjligtvis oskäligt stark. Rådande nyanserade system är därför att föredra då en av de viktigaste utgångspunkterna för kontrollvärdet är att det kontrollerande organet är demokratiskt förankrat; vem vaktar väktarna?<sup>5</sup>

Om kontrollvärdet är det som eftersträvas kommer kostnader att uppstå, då granskningsprocessen skapar, genom administration, sådana, och kostnadsminimeringsvärdet påverkas därigenom negativt. Kompetensvärdet däremot kan påverkas positivt av att kontrollvärdet prioriteras. Detta eftersom, givet att det granskande organet får tillgång till all dokumentation, risken för svågerpolitik minskar; om granskningen genomförs på ett genomgripande och grundligt sätt ökar sannolikheten för att brister uppdagas. Öppenhetsvärdet behöver varken påverkas positivt eller negativt av att kontrollvärdet prioriteras; huruvida kontrollorganet har tillgång till relevanta handlingar eller ej påverkar inte allmänhetens insyn. Det föreligger således ingen kausalitet mellan dessa samband eftersom KU har tillgång till sekretessbelagda handlingar.

### 5.1.3 Kostnadsminimering

Gällande kostnader i rekryteringsprocessen har vi tyvärr inte fått tillgång till någon information kring detta. Vad den följande analysen och diskussionen kring detta värde kommer att fokusera kring är snarare rimliga antaganden gällande kostnader i denna process. Att det faktiskt föreligger kostnader är inte enligt oss ett kontroversiellt antagande och genom detta kommer vi att kunna föra en argumentation kring vad detta får för konsekvenser.

---

<sup>4</sup> Se s. 15

<sup>5</sup> Se s. 10

I vår normativa analys skrev vi att kostnadsminimering som högsta värde innebär att det viktigaste för regeringen att ha i beaktande är att minska kostnaderna. Hur ser det då ut när normen möter empirin? I vår undersökning kunde vi se att majoriteten av alla utnämningar intresseannonserades. Detta innebär att följande kostnader uppkommer: utannonseringskostnader, kostnader som uppstår genom administrationen av de handlingar som inkommer som en följd av intresseannonseringen samt kostnader för att upprätta kravprofiler och genomföra intervjuer. Även om dokumentation kring ärendet och upprättande av kravprofiler inte funnits med vid alla utnämningar på ett, enligt KU, önskvärt sätt har vi ändå i den empiriska undersökningen fått en bild av att detta ändå förekommer i stor utsträckning. Enligt kostnadsminimeringsvärdet är detta inte önskvärt då detta resulterar i stora och onödiga kostnader vid handläggningen kring detta. Mycket tid och möda måste läggas på att presentera en bra kravprofil som enligt kostnadsminimeringsvärdet ändå inte är önskvärt på grund av de kostnader det medför.

Med i den empiriska undersökningen var även anlitaandet av externa rekryteringsfirmor. Det kan argumenteras för att en sådan firma skyndar på processen och därmed är bra ur kostnadsminimeringssynpunkt. Vi kan argumentera för detta om vi förutsätter att regeringen är oerfaren och undermålig i sin hantering av de olika rekryteringarna och att processen då förbättras av att en extern och professionell firma ansluter sig och bidrar med sin kompetens i rekryteringsprocessen. Dock tror vi inte det är rimligt att ha denna hållning då det, vare sig en rekryteringsfirma understödjer eller ej, ändå är regeringen som väljer den de anser vara bäst för jobbet. Även om det skulle visa sig att den, förhoppningsvis, oberoende rekryteringsfirman skulle kunna hitta en bättre kandidat än regeringen måste vi ändå utgå ifrån att regeringen har kompetensen att avgöra detta i och med att det faktiskt är de som enligt lag ska tillsätta de högre tjänstemännen. Enligt kostnadsminimeringsvärdet anses då en rekryteringsfirma, genom de kostnader det medför att anlita en sådan, som negativt. I och med att kostnadsminimering här ligger överst på agendan anses det inte önskvärt att lägga resurser på en extern firma. Återigen, i och med att det enligt lag är regeringens rätt och skyldighet att anställa myndighetschefer, kan vi inte utifrån kostnadsminimeringsvärdet argumentera för att en extern rekryteringsfirma skulle bidra med någonting positivt.

Det vi kommer fram till är alltså att de enda relevanta utnämningarna utifrån kostnadsminimeringsvärdet är de som betecknats med grupp 1<sup>6</sup>. Alltså eftersträvas en sluten process där regeringen själv, utan krav på insyn, utnämner de höga tjänstemännen. Detta möjliggör visserligen en risk för svågerpolitik men det som tas hänsyn till här är enbart kostnadsminimering. De praktiska implikationer detta får är att Sverige kommer närma sig ett system liknande USA:s. I USA kallas utnämningssystemet ”spoils system” (Premfors et al. 2009 s. 243f) vilket innebär att en viss andel av förvaltningen byts ut i och med att en ny president (från det andra partiet) kommer till makten. I Sveriges fall skulle detta innebära att

---

<sup>6</sup> Se s. 19

de flesta av regeringens myndighetschefer troligtvis byts ut vid varje regeringsskifte. Här ligger de politiska utnämningar som beskrevs i vår normativa teoridel under värdet kompetens nära till hands<sup>7</sup>. Det är dock inte tvunget att regeringen måste tillsätta sina egna enbart. Men det ska, enligt kostnadsminimeringsvärdet, innebära att rekryteringsprocessen bör gå till enligt mer självklara procedurer som kräver mindre resurser än i det nuvarande svenska systemet. Denna slutsats har vi kommit fram till i och med att vi definierat kostnadsminimeringsvärdet som kostnadsminimering i rekryteringsprocessen och inte sett över en längre period. Troligtvis, men inte helt säkert, skulle kostnaderna i längden öka om cheferna varje gång byts ut när en ny regering kommer till makten.

Hur skulle detta påverka de andra värdena? Enkelt beskrivet påverkar kostnadsminimeringsvärdet alla andra värden negativt. Kompetensvärdet faller bort i och med att kostnadsminimeringsvärdet förkastar sådana saker som annonsering, upprättande av kravprofiler och överhuvudtaget hela den process som styrker kompetensvärdet. Det är viktigare för kostnadsminimeringsvärdet att minimera kostnaderna än att finna den mest kompetenta för jobbet. Vad gäller öppenhetsvärdet så motsätter sig kostnadsvärdet sig detta på i princip samma sätt som kompetensvärdet. Kostnader uppkommer om man vill uppehålla ett öppet system där handlingar först och främst skall upprättas men sedan även vara offentliga. Detta är tidskrävande och innebär då underförstått kostnader. Kontrollvärdet påverkas negativt eftersom en granskning förutsätter alla de ovan nämnda negativa sakerna som nämnts gällande öppenhet och kompetens. För att en kontroll ska kunna utföras måste de olika handlingarna som kostnadsminimeringsvärdet motsätter sig finnas tillgängliga.

#### 5.1.4 Öppenhet

Enligt öppenhetsvärdet bör processen genomsyras av en medborgerlig insyn i hela processen. Det bör upprättas handlingar gällande hela ärendet och dessa skall finnas tillgängliga för alla. Hur väl stämmer detta med empirin? Som redan nämnts visar den empiriska undersökningen på att regeringen tillsatt verkschefer på olika sätt och inte enligt ett enhetligt förfarande. Grupperna 4-5 är de som stämmer överens med öppenhetsvärdet. Här har tjänsten intresseannonserats och den tillförordnade har sökt via annons. Det faktum att en rekryteringsfirma bistått i processen anser vi inte behöver påverka processen nämnvärt utifrån öppenhetsvärdet. Möjligtvis skulle detta kunna anses negativt då en rekryteringsfirma inte är demokratiskt förankrad. Att en tjänst intresseannonserats är, enligt öppenhetsvärdet, själva grunden för att ett öppet system föreligger. Vidare så är även ett system öppet om den tillförordnade sökt via annons. Har den tillförordnade sökt via annons visar det på att den inte blivit handplockad utan att personen i fråga skickat in en intresseanmälan och blivit rekryterad genom detta.

---

<sup>7</sup> Se s. 6f

Om personen inte sökt via annons saknas det troligtvis information kring denna utnämning och därmed finner vi detta problematiskt ur öppenhetsvärdets synpunkt. Den nuvarande anställningsförordningen innebär att de tjänster inom förvaltningen som regeringen tillsätter inte behöver intresseannonseras. Öppenhetsvärdet förespråkar då att detta skall ändras och att det således skall lagstiftas om intresseannonsering gällande myndighetschefer i anställningsförordningen.

Enligt den svenska offentlighetsprincipen ska alla medborgare ha rätt att ta del av allmänna handlingar och ha insyn i förvaltningens verksamhet. Att det finns en sådan princip instiftad i grundlagen är något att anse av största vikt för att öppenhetsvärdet ska kunna efterlevas. Enligt KU har det ibland funnits vissa brister gällande dokumentation och tillgänglighet till handlingar. Detta är ett problem som föreligger gällande dagens system och kan därmed förbättras utifrån öppenhetsvärdet så att den medborgerliga insynen förstärks.

Ett nyligen uppkommet problem för öppenhetsvärdet är även den nya sekretesslagen. Denna skapar ett system där information om de kandidater som söker in inte offentliggörs vilket gör att de handlingar som behandlar detta inte kommer att finnas tillgängliga för allmänheten. Om öppenhetsvärdet förfäktas skulle det svenska systemet se ut så att den nya sekretesslagen ändras så att ingen sekretess gäller vid utnämningförfarandet.

Hur påverkar då öppenhetsvärdet de andra värdena? Kompetens kan påverkas positivt genom att fler kandidater får möjlighet att söka in genom en öppen rekryteringsprocess. Dock motsätter sig öppenhetsvärdet den sekretess som nu föreligger i det svenska systemet. Utifrån rådande förhållanden påverkar öppenhetsvärdet i slutändan kompetensvärdet negativt genom dess motstånd mot den nya sekretesslagen.

Kontroll och öppenhet påverkar, som beskrivits under kontrollvärdet, varandra varken positivt eller negativt då öppenhet inte behöver föreligga där kontroll finns och detsamma gäller för omvänt resonemang.

Öppenhet och kostnadsminimering har ett mycket enkelt samband sinsemellan: utformningen av utnämningpolitiken utefter respektive värde gör att de blir varandras motsatser. Kostnadsminimering förespråkar ett slutet system och öppenhet ett öppet sådant.

### 5.1.5 Översiktstabell – hur påverkar värdena varandra?

Här nedan följer en översikt över den diskussion som ovan redogjorts för angående hur värdena påverkar varandra. Denna ger en förenklad sammanfattning av analysen ovan.

De variabler som står horisontellt är de oberoende och de som står vertikalt är de beroende (Esaiasson et al. 2007 s. 54f).

Tabell 5.1. Översiktstabell över de olika värdenas påverkan på varandra

Variabel	Kostnadsminimering	Kompetens	Kontroll	Öppenhet
Kostnadsminimering	-	Negativ påverkan då kostnader uppstår när tjänster eftersöks	Negativ påverkan då kostnader uppstår genom kontroll av processen	Negativ påverkan då kostnader uppstår när dokument blir offentliga
Kompetens	Kompetens kan bli lidande, detta är dock inte tvunget	-	Kompetens kan förbättras då risk för svågerpolitik minskar	Kompetens påverkas negativt när sekretessen försvinner och när C är ett krav
Kontroll	Kontrollvärdet blir lidande när dokumentationen minskar	Effekterna på kontroll beror på tillgången på sekretessmaterial	-	Kontrollen kan möjligtvis förbättras då öppenheten möjliggör extern granskning
Öppenhet	Öppenhet påverkas negativt då processen blir sluten	Öppenhet påverkas negativt när sekretessen finns kvar och när C <sup>8</sup> inte är ett krav	Påverkas inte alls	-

<sup>8</sup> C = Den tillförordnade har sökt via intresseannons

## 6 Avslutande diskussion

Hur ser den goda utnämningsspolitiken ut? I vår analys har vi försökt visa på att det finns flera olika sätt att se på utnämningsspolitiken beroende på vad som anses önskvärdt. Tabellen nedan visar på att vi, beroende på vilket värde som förfäktas, får olika svar på hur utnämningsspolitiken bör och kan se ut.

Tabell 6.1. Schematisk översikt över uppsatsens svar				
Värde	Kostnadsminimering	Kompetens	Kontroll	Öppenhet
Normativt svar	Kostnader bör minimeras	Den bäst lämpade bör utnämnas	Hela utnämningssprocessen bör kontrolleras	Hela utnämningssprocessen bör vara öppen
Empiriskt svar	#1-6 <sup>9</sup> , kravprofiler har i de flesta fall upprättats,	#1-6, sekretesslag, kravprofiler har i de flesta fall upprättats	#1-6, Konstitutionsutskottet granskar grundlagens efterlevnad	#1-6, sekretesslag, många handlingar offentliga
Konstruktivt svar	#1 skall gälla, processen skall vara sluten	#3-4 skall gälla, kravprofiler skall lagstiftas	Dokumentationen skall bli bättre, utnämningssprocessen skall i större utsträckning regleras i lag	#4-5 skall gälla, sekretesslagen skall tas bort, fler dokument skall bli offentliga

I den empiriska undersökningen presenterade vi en relativt tydlig bild över hur kluven själva processen verkar vara. Vi fick fram sex stycken olika grupper över hur regeringen utnämner sina generaldirektörer. Detta finner vi intressant då det visar på en ambivalens från regeringens sida då de inte lyckats tillsätta alla generaldirektörer på ett enhetligt sätt.

När vi sedan i den konstruktiva analysen förde samman det normativa och empiriska verkar det vara så att av de värden som ingår i vår analys är kompetens det som ligger närmast regeringens utnämningsspolitik. Detta ser vi även genom att de till i princip varje utnämning använder sig av en kravprofil, utannonsering föreligger tillsammans med den nya sekretesslagen så att så många som möjligt

<sup>9</sup> Grupp 1-6. Se sid. 19



söker in. De använder sig även av rekryteringsfirmor som kan bistå regeringen med sin kompetens gällande rekrytering.

Värdet kontroll är det värde som, enligt vår definition av värdet, var mest neutralt. Ett kontrollerande organ behöver inte påverka vare sig öppenhet eller kompetens negativt utan kan snarare ge en positiv effekt på dessa värden. I och med detta kan vi alltså dra slutsatsen att detta värde är förenligt med både öppenhet och meriter. Vad kontroll dock inte är förenligt med, vilket vi visat på i vår konstruktiva analys, är kostnadsminimeringsvärdet. Kostnadsminimeringsvärdet var det värde som påverkade alla andra värden negativt genom sina krav på slutna processer för att minimera kostnader i processen. Vad vi kan tänka oss att detta värde förespråkar är kanske att närma sig ett system som är nära det system som råder i USA och det som rådde innan den nuvarande regeringen tillträdde. Då var det betydligt mer slutet och även om vi inte med säkerhet kan säga att det var mindre kostsamt, kan vi ändå tänka oss att det krävdes betydligt mindre resurser då den dåvarande regeringen ofta verkar ha tillsatt sina egna.

Vad gäller öppenhet hade 67 procent av tjänsterna intresseannonserats och 45 procent sökt via annons. Detta kan ses som ett relativt gott resultat utifrån öppenhetsvärdet men vi argumenterade ändå för att fler tjänster ska intresseannonseras, bättre dokumentation skulle kunna föreligga, den nya sekretesslagen ändras och att det kan lagstiftas om att utannonsering ska föreligga vid alla regeringens tillsättningar.

I en annan uppsats kunde man ha tänkt sig att man istället för att som vi gjort, redogöra för flera ställningstaganden, konstruerat en enda norm bestående av olika värden. Då hade exempelvis våra värden kunnat slås samman till ett normativt ställningstagande där alla värdena varit tvungna att tas i beaktande samtidigt under hela rekryteringsprocessen. Vid en sådan analys hade det troligtvis resulterat i att man försökt balansera de olika värdena mot varandra och lyfta fram deras respektive för- och nackdelar. Som förslag på vidare forskning kan vi tänka oss att man utifrån *ett* normativt ställningstagande försöker beskriva hur regeringens utnämningsspolitik bör se ut. Här anser vi inte att det är nödvändigt att göra en empirisk undersökning eller en konstruktiv analys utan att man enbart analyserar hur själva utnämningsspolitiken bör vara utformad för att möjliggöra en koncentrerad och fokuserad analys.

## 7 Referenser

### 7.1 Lagar

Anställningsförordningen, Sveriges lagar, 2009, Lund: Studentlitteratur

Regeringsformen, Sveriges lagar, 2009, Lund: Studentlitteratur

Tryckfrihetsförordningen, Sveriges lagar, 2009, Lund: Studentlitteratur

### 7.2 Litteratur

Allians för Sverige, 2006. ”Fler i arbete - mer att dela på”, Valmanifest 2006.  
Internet sida: [http://www.folkpartiet.se/Pages/15695/Valmanifest\\_2006.pdf](http://www.folkpartiet.se/Pages/15695/Valmanifest_2006.pdf),  
hämtad 2010-05-23.

Badersten, Björn. 2006. *Normativ metod. Att studera det önskvärda*.  
Studentlitteratur: Lund

Badersten, Björn, 2004. "Att studera det önskvärda. Om värdeanalys och  
normativ metod", i Statsvetenskaplig tidskrift, volym 106, nr 3.

Ehn, Peter – Sundström, Göran, 1997. ”Samspelet mellan regeringen och  
statsförvaltningen”, i SOU 1997:15 *Det svåra samspelet. Resultatstyrningens  
framväxt och problematik*.

Esaiasson, Peter – Oscarsson, Henrik – Gilljam, Mikael – Wängnerud, Lena,  
2007. *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*.  
Stockholm: Norstedts juridik. (3:e uppl.)

Mattson, Ingvar – Petersson, Olof (red), 2008. *Svensk författningspolitik*.  
Stockholm: SNS Förlag

Mccourt, Willy, 2007. "The Merit System and Integrity in the Pubic Service".  
IDPM: University of Manchester

- Mulgan, Richard, 1998. "Politicisation of Senior Appointments in the Australian Public Service", Australian Journal of Public Administration. Vol. 57. pp. 3-14.
- Mundebo, Ingemar, 2008. *Hur styrs staten?* Stockholms universitet: Statsvetenskapliga institutionen, akademisk avhandling.
- Premfors, Rune – Ehn, Peter – Haldén, Eva – Sundström, 2009. *Demokrati och byråkrati*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandahl, Rolf, 2003. "Förtjänst och skicklighet – om utnämningar och ansvarsutkrävande av generaldirektörer". ESO-rapport, Ds 2003:7
- Sveriges Riksdag (Riksdagens hemsida), 2009. "Så arbetar ett utskott". Internetsida: [http://www.riksdagen.se/templates/R\\_Page\\_\\_\\_3413.aspx](http://www.riksdagen.se/templates/R_Page___3413.aspx), hämtad: 2010-05-20
- Österberg, Sven-Erik, 2009. "Sverige förtjänar en professionell utnämningspolitik". Socialdemokratiska riksdagsgruppen

### 7.3 Offentligt tryck

- Finansdepartementet, 2005. *Regeringens chefspolicy. Kvalitet i den statliga chefsförsörjningen*. Regeringskansliet
- Konstitutionsutskottets betänkande 2009/10:KU10, *Granskning av statsrådets tjänsteutövning och regeringsärendenas handläggning*
- Konstitutionsutskottets betänkande 2009/10:KU15, *Sekretess i vissa anställningsärenden*
- Proposition 1985/86:116 om meritvärdering i statlig tjänst m. m.
- Proposition 2007/08:1, *Budgetproposition för 2008*
- Proposition 2009/10:56 *Sekretess i vissa anställningsärenden*
- Regeringens skrivelse 2009/10:43, *Utnämningpolitiken*
- Sjöberg, Simon, 2009. "Utnämningar av myndighetschefer". Riksdagens utredningstjänst. Pro memoria, Dnr 2009:0360

## 7.4 Referenspersoner

Finansdepartementet, Inger Cirré, skriftliga uppgifter 2010-05-10

Finansdepartementet, Claes Lindgren, skriftliga uppgifter 2010-04-29

Jordbruksdepartementet, Johanna Dahlin, muntliga uppgifter 2010-05-17

Miljödepartementet, Monica Andersson, skriftliga uppgifter 2010-05-03

Näringsdepartementet, Linn Hedmark, skriftliga uppgifter 2010-05-06

Näringsdepartementet, Linn Hedmark, skriftliga uppgifter 2010-05-25

Socialdepartementet, Birgitta Carlsson, skriftliga uppgifter 2010-05-11

Utbildningsdepartementet, Carl-Johan Nordahl, skriftliga uppgifter 2010-05-07

# Bilaga 1: Lista över utnämnda generaldirektörer

Utnämnda generaldirektörer oktober 2006 till maj 2010

<i>Utnämning/befattning</i>	<i>Har tjänsten intresse-annonserats?</i>	<i>Har en rekryteringsfirma bistått?</i>	<i>Har den tillförordnade sökt via annons?</i>	<i>Grupp</i>
<i>Anders Danielson, GD Säpo</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Anne-Marie Qvarfordt, GD Inspektionen för arbetslöshetsförsäkring</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Barbro Thorblad, GD Domstolsverket</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Dan Eliasson, GD Migrationsverket</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Erna Zelmin, GD Rättsmedicinalverket</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Helena Lindberg, GD Krisberedskapsmyndigheten</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Henrik Landerholm, GD Folke Bernadotte-akademien</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Karin Apelman, GD Exportkreditnämnden</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Mats Dillén, GD Konjunkturinstitutet</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Mikael Sjöberg, GD Arbetsmiljöverket</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Rolf Annerberg, GD FORMAS</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Yvonne Fredriksson, GD Energimarknadsinspektionen</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Åsa Lindh, GD Svenska ESF-rådet</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Håkan Hallstedt, GD, Lotteriinspektionen</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Lena Jönsson, GD, Fortifikationsverket</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Helena Lindberg, GD, Myndigheten för sårbarhet och beredskap</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Ann-Louise Eksborg, GD, Strålsäkerhetsmyndigheten</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Adriana Lender, GD, Försäkringskassan</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Gunilla Hulth-Backlund, GD, Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Greger Bååth, GD, Specialpedagogiska Skolmyndigheten</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>1</i>
<i>Yvonne Gustafsson, GD Statskontoret</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>2</i>
<i>Hans Lindberg, GD, Ekonomistyrningsverket</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>2</i>
<i>Thomas Norell, GD, Fastighetsverket</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>2</i>
<i>Anders Nordström, GD SIDA</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>3</i>
<i>Minoo Akhtarzand, GD Banverket</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>3</i>
<i>Per-Erik Sandlund, GD, ISA</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>3</i>
<i>Charlotte Brogren, GD, Verket för innovationsutveckling</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>3</i>
<i>Lena Häll, GD, SMHI</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>3</i>
<i>Johan Karlson, GD, Smittskyddsinstitutet</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>3</i>
<i>Stefan Lundgren, GD, SCB</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>3</i>
<i>Göran Marby, GD, Post- och telestyrelsen</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>3</i>
<i>Karin Westling Palm, GD, Pensionsmyndigheten</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>3</i>
<i>Ann-Catrine Zetterdahl, GD, Sjöfartsverket</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>3</i>
<i>Gunnar Malm, GD, Trafikverket</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>3</i>
<i>Janna Valik, GD Boverket</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>4</i>
<i>Lars-Erik Holm, GD Socialstyrelsen</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>4</i>

Magnus Olofsson, GD Elsäkerhetsverket	Ja	Ja	Ja	4
Tomas Kåberger, GD Statens Energimyndighet	Ja	Ja	Ja	4
Ingrid Johansson-Lind, GD Institutet för språk och folkminnen	Ja	Ja	Ja	4
Angeles Bermudes Svankvist, GD, Arbetsförmedlingen	Ja	Ja	Ja	4
Martin Andersson, GD, Finansinspektionen	Ja	Ja	Ja	4
Judith Melin, GD, Kustbevakningen	Ja	Ja	Ja	4
Martina Kaplan, GD, Riksställningar	Ja	Ja	Ja	4
Maria Ågren, GD, Naturvårdsverket	Ja	Ja	Ja	4
Susanne Ås Sivborg, GD, Patent- och registreringsverket	Ja	Ja	Ja	4
Dan Hjalmarsson, GD, Myndigheten för tillväxtpolitisk analys och utveckling	Ja	Ja	Ja	4
Christina Lugnet, GD, Tillväxtverket	Ja	Ja	Ja	4
Staffan Widlert, GD, Transportstyrelsen	Ja	Ja	Ja	4
Dan Sjöblom, GD, Konkurrensverket	Ja	Ja	Ja	4
Christine Rångemark Åkerman, GD, Läkemedelsverket	Ja	Ja	Ja	4
Sarah Wamala, GD, Statens Folkhälsoinstitut	Ja	Ja	Ja	4
Aud Sjökvist, GD, Hälso- och sjukvårdens ansvarsnämnd	Ja	Ja	Ja	4
Ann-Marie Begler, GD, Statens skolinspektion	Ja	Ja	Ja	4
Gunilla Törnkvist, GD, SADEV	Ja	Ja	Ja	4
Per Molander, GD, Inspektionen för Socialförsäkringen	Ja	Ja	Ja	4
Olle Norberg, GD, Rymdstyrelsen	Ja	Ja	Ja	4
Monika Stridsman, GD, Skogsstyrelsen	Ja	Ja	Ja	4
Pia Enochsson, GD, Myndigheten för yrkeshögskolor	Ja	Ja	Ja	4
Brita Saxton, GD, Trafikanalys	Ja	Ja	Ja	4
Thomas Allard, GD, Luftfartsverket	Ja	Ja	Ja	4
Ann-Christin Nykvist, GD Statens Pensionsverk	Ja	Nej	Ja	5
Annika Bränström, GD Bolagsverket	Ja	Nej	Ja	5
Gunnar Larsson, GD och KO Konsumentverket	Ja	Nej	Ja	5
Jan Magnusson, GD, Statens geologiska undersökning	Ja	Nej	Ja	5
Ingemar Hansson, GD, Skatteverket	Ja	Nej	Ja	5
Kenneth Johansson, GD Statens Kulturråd	Nej	Ja	Nej	6
Mikael Odenberg, GD Affärsverket Svenska Kraftnät	Nej	Ja	Nej	6

---

# Bilaga 2: Utdrag ur ett ramavtal mellan regeringskansliet och rekryteringsfirman Michaël Berglund Executive Search

FA2007/937/KOM/18

2(5)

De praktiska konsekvenserna av gällande regelverk och policier specificeras i samband med avrop av varje enskilt uppdrag. I varje uppdrag ingår att beakta de regler som gäller för säkerhetsprövning. För vissa befattningar görs en registerkontroll enligt säkerhetskyddslagen (1996:627). Det kan också i vissa fall bli aktuellt att göra för medarbetare hos Leverantören.

I ett uppdrag ingår att känna till de grundläggande reglerna om offentlighet och sekretess i Tryckfrihetsförordningen och Sekretesslagen (1980:100).

#### 4 Tjänstens omfattning

Leverantören ska på Regeringskansliets begäran utföra angivna rekryteringstjänster.

- Tjänsteområde A: Uppdrag att utifrån en fastställd krav- och kompetensprofil föreslå en eller flera lämpliga kandidater för den lediga befattningen eller uppdraget, s.k. Research. Det slutliga urvalet görs inom Regeringskansliet.
- Tjänsteområde B: Uppdrag att medverka i hela eller delar av en rekryteringsprocess som handläggs inom Regeringskansliet.
- Tjänsteområde C: Uppdrag att göra en slutlig bedömning av Regeringskansliets egna kandidater, s.k. Second opinion.

#### 5 Tjänstens utförande

Följande konsult från Leverantören kommer att ansvara för genomförandet av uppdragen för Regeringskansliets räkning och vara kontaktperson under uppdragen.

Amelie Wallin

Ovan angiven konsult får inte bytas ut mot annan, utan Regeringskansliets skriftliga medgivande.

Om utbyte av konsult aktualiseras, ska Leverantören till Regeringskansliet i god tid skriftligen presentera förslag på ersättare med likvärdig kompetens. Förändring av konsult berättigar inte Leverantören till ersättning för eventuella merkostnader och utgör inte grund för förändring av avtalade villkor.

#### 6 Avrop

Berättigade att avropa enligt avtalet är förutom Regeringskansliet även kommittéer och myndigheter under Regeringskansliet.

Innan ett avrop påbörjas ska Regeringskansliet och Leverantören komma överens om bland annat uppdragets innehåll, omfattning, tidsram och konsult/er som ska utföra uppdraget, eventuella testmetoder, samarbete, återrapportering och pris.

Regeringskansliet förbehåller sig rätten att vid varje avropstillfälle bestämma typ av rekryteringsuppdrag, metod, och vilka delar av rekryteringsprocessen som Leverantören ska medverka i samt om test(er) ska användas, liksom omfattningen av insatserna.