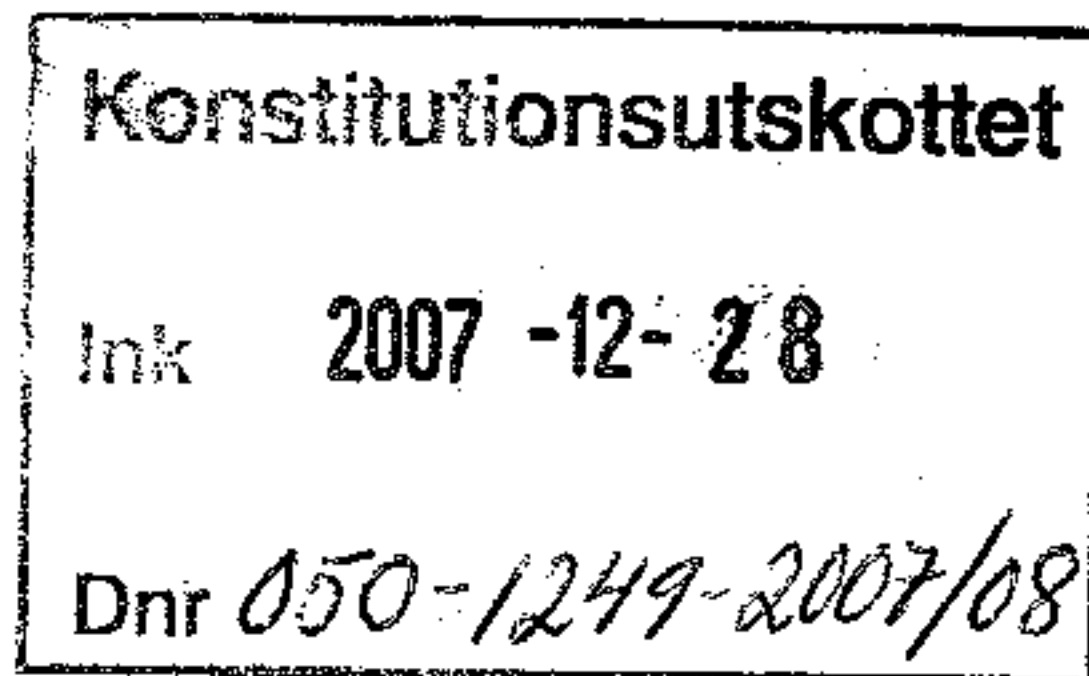


MARYAM YAZDANFAR  
Riksdagsledamot (s)

SVERIGES   
RIKSDAG 



Stockholm 2007-12-27

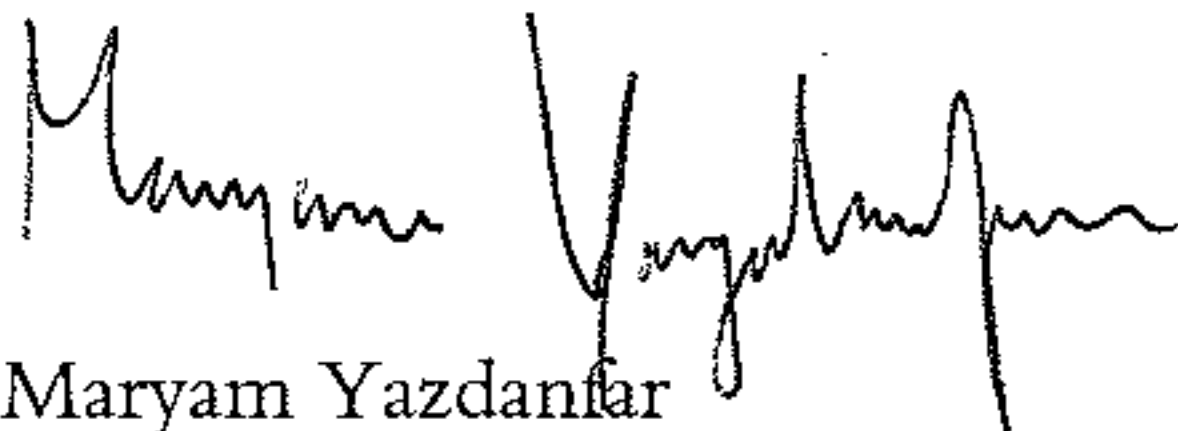
### **Begäran om granskning av upphandling av rekryterare för generaldirektör till Banverket**

Offentlighetsprincipen gäller vid rekryteringar i staten. Det innebär att alla sökande till en utannonserad tjänst ska vem som helst kunna ta del av. Offentligheten är grundlagsskyddad.

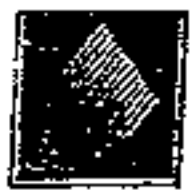
När näringsdepartementet i höstas skulle rekrytera generaldirektör för Banverket anlätades en extern konsult för detta. Det avtal kring rekryteringen som träffats mellan departementet och rekryteringsfirman bygger på den offert som ingivits. I offerten anges som första fördel med att anlita företaget att de erbjuder "en konfidentiell sökprocess" och vidare i offerten anges att företaget "förutsätter att uppdragsgivaren också behandlar personuppgifterna konfidentiellt". Offert och bekräftelse av uppdraget godkänd och signerad av departementet bifogas.

I upphandlingen har näringsdepartementet uppenbarligen inte ställt krav på att offentlighetsprincipen ska gälla. Vad värre är, man har genom avtalet försökt kringgå den. Det måste vara ansvarig minister och/eller departementschefen som har ansvar för att lagar följs vid upphandlingar, speciellt grundlagarna. I detta fall, när det handlar om ett nytt sätt att rekrytera generaldirektörer, måste det ha utgått någon form av politiska direktiv för hur ärenden ska hanteras.

Jag vill därför att konstitutionsutskottet granskar vilken roll Åsa Torstensson, som ansvarig minister, och Maud Olofsson, som departementschef, har haft i samband med upphandlingen av rekryteringsföretag för generaldirektör till Banverket.



Maryam Yazdanfar



**Horton International**  
EXECUTIVE SEARCH - MANAGEMENT CONSULTANTS

|   |
|---|
| <b>REGERINGSKANSLIET</b><br>Näringsdepartementet<br>Registratören |
| Ink. 2007 -10- 04   |
| Dnr. N 2007 / 8946 / KDM  |

Departementsrådet Elisabeth Deuschl

Näringsdepartementet

103 33 Stockholm

Stockholm 2007-09-10

### **BEKRÄFTELSE: REKRYTERING AV NY GD TILL BANVERKET**

Vi tackar för förtroendet och bekräftar härmed uppdraget att medverka vid rekryteringen av ny GD till Banverket enligt arbetsbeskrivningen i vår offert av 2007-08-30.

Enligt dagens överenskommelse ändras affärsvillkoren för detta projekt på två punkter jämfört med offerten:

- Hortons arvode på 200.000 kr är ett fast totalpris som inte får överskridas och som inkluderar kostnader för konsulternas resor, hotell och måltider samt övriga kostnader i direkt anknytning till uppdraget
- Om av oss föreslagen kandidat slutar sin anställning inom 12 månader från dess början medverkar vi utan arvode för att söka ersättare, under förutsättning att orsaken till uppsägningen är personliga förhållanden som inte har framkommit i vår presentation

Vi ser fram emot att få arbeta med Er i detta projekt och kommer att göra allt vi kan för att Ni ska bli nöjda med resultatet.

Med vänlig hälsning

Horton International Sweden AB

Lennart Cagnell

Godkännes

Näringsdepartementet

Elisabeth Deuschl

PERSONLIGT OCH KONFIDENTIELLT

Departementsrådet Elisabeth Deuschl

Näringsdepartementet

103 33 Stockholm

Stockholm 2007-08-30

**OFFERT: REKRYTERING AV GENERALDIREKTÖR TILL BANVERKET**

Vi refererar till samtal med Dig, Hans Brändström och Ann-Marie Wedberg den 29 augusti och tackar för möjligheten att få offerera våra tjänster i samband med rekryteringen av generaldirektör till Banverket.

Vi föreslår att rekryteringen genomförs med hjälp av "executive search-metoden".

**Varför executive search?**

Det finns flera fördelar med att använda denna metod vid chefsrekrytering. Exempel:

- Det är en konfidentiell sökprocess
- Man når kandidater som inte själva söker
- Vår uppdragsgivare spar arbetstid
- Den möjliggör total kostnadskontroll
- Vår uppdragsgivare träffar enbart "rätt" kandidater

*ml*

## Beskrivning av metoden

### *Verksamhetsbeskrivning och Kravprofil*

Vi inhämtar information rörande den aktuella tjänsten, verksamheten (nuläge och planer) och omvärlden (den kommersiella och politiska) genom intervjuer med statssekreteraren, styrelseordföranden, övriga involverade personer hos Er samt chefer och fackliga organisationer på Banverket.

Ett dokument "Verksamhetsbeskrivning och kravprofil" utarbetas av Horton.

Presentation av detta dokument för Er. Efter Ert godkännande och eventuell revidering startas sök- och urvalsprocessen.

### *Sök- och urvalsprocess*

Vi fastställer sökområden. Detta görs genom interna möten, men även till stor del utifrån synpunkter från vår uppdragsgivare.

Researcharbetet baseras på sökning i tillsammans med Er definierade områden, utvalda organisationer, myndigheter och företag, i egna kandidatregister, i externa register samt genom aktivering av vårt breda kontaktnät. Vi söker på detta vis aktivt och inriktat mot rätt grupp av människor för den aktuella tjänsten. Kandidater från vårt sökarbete plus kandidater från Er annonsering formar en bruttolista, som kan omfatta ett stort antal namn.

Telefonkontakter tas med de mest intressanta potentiella kandidaterna. Telefonintervjuer.

De bästa kandidaterna kallas till djupintervjuer. Dessa föregås av en sk PLUS-analys, där kandidaterna över nätet besvarar ett antal beteendefrågor av multiple choicekaraktär. PLUS-analysen ger oss – inför djupintervjun - en preliminär kandidatprofil i dimensionerna Socialt -, Team-, Operativt - och Administrativt beteende.

Djupintervjun syftar till att förstå kandidatens kompetens, beteendeprofil, personlighet, starka och svaga sidor samt motivation och drivkrafter, generellt och till just detta jobb. Sökande intervjuas med beteendefrågor som utformas speciellt med hänsyn till de krav den aktuella tjänsten ställer. Frågor kan vara av typen: "kan du ge ett exempel på en situation där du fick någon att ändra sig", eller "kan du ge ett exempel på en situation där du varit i konflikt med en annan person och hur du hanterat detta?", "kan du ge exempel på en situation där du involverat dina medarbetare i planeringen av en strategiskt viktig fråga?".

### *Kandidatpresentation*

Horton presenterar de 2-4 mest lämpliga kandidaterna för tjänsten eller så många som

uppdragsgivaren önskar träffa.

Kandidaterna kallas till personlig presentation för uppdragsgivaren där vi gärna bistår.

Säkerställande av rätt val genom fördjupade referenskontroller (vi intervjuar kandidatens egna referenser plus ett antal referenspersoner som vi själva letar upp). Normalt tar vi också en bankupplysning (en UC"), för att kontrollera att kandidaten inte har något otalt med kronofogden/skattemyndigheten.

#### *Anställning / introduktion / uppföljning*

Anställning och introduktion görs av uppdragsgivaren.

Besked till alla kandidater genom Hortons försorg.

Horton följer upp resultatet av rekryteringen genom intervjuer med såväl tillsatt kandidat som uppdragsgivare efter sex och tolv månader.

#### **Arvode**

För genomförande av ovan beskrivna uppdrag debiterar Horton 200.000:- kr exkl moms.

#### **Garanti**

Om uppdragsgivare eller kandidat inom 6 mån från anställningens början önskar avbryta anställningen, och detta beror på något som vi borde uppmärksammat under rekryteringsprocessen, så medverkar vi utan arvode till att rekrytera en ersättare.

#### **Etiska regler, affärsvillkor mm**

Horton's etiska regler, grundläggande principer för genomförande av executive searchuppdrag samt våra affärsvillkor bifogas.

Horton ställer upp med ett team bestående av undertecknad (projektledare och ansvarig konsult) och Rickard Thorgren (researcher). Vi ser fram emot att få arbeta med Er i detta projekt och kommer att göra allt vi kan för att Ni ska bli nöjda med resultatet.

Med vänlig hälsning

Godkännes

Horton International Sweden AB

Näringsdepartementet

Lennart Cagnell

Elisabeth Deuschl

Bilagor

10

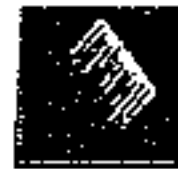
## Principer för genomförande av Rekryteringsuppdrag

1. **Kontaktperson**  
För varje uppdrag som genomförs av oss utses en ansvarig konsult. Vid behov förutsätter vi att uppdragsgivaren utser en ansvarig kontaktperson.
2. **Kandidater**  
När uppdrag har lämnats till oss deltar interna kandidater i vår utvärdering tillsammans med de externa.
3. **Vårt informationsbehov**  
Det är väsentligt för vårt uppdrag att vi får ta del av all relevant information om verksamheten, organisationen och aktuell befattning. Vi förutsätter också att vi kan ha en öppen och förtroendefull diskussion om förutsättningar och förväntningar kring befattningen.
4. **Uppdragsbekräftelse med sökprofil**  
Baserat på den information vi får enligt punkt 3 ovan lämnar vi vår uppdragsbekräftelse med beskrivning av de förutsättningar som vi har uppfattat skall gälla för vår sökning och utvärdering. Beskrivningen består av tre delar: Företaget, Befattningen samt Kravprofil avseende önskemål angående kompetens, erfarenhet och personlighet. Efter godkännande från uppdragsgivaren med eventuella justeringar påbörjar vi uppdraget.
5. **Konfidentiell behandling**  
Information om såväl uppdragsgivare som kandidater till befattningen behandlas med största möjliga diskretion. Endast tänkbara och intresserade personer får relevant information om befattningen och företaget. Vi förutsätter att uppdragsgivaren också behandlar personuppgifterna konfidentiellt.
6. **Utvärdering av lämpliga personer**  
Kandidater som vi föreslår är noggrant utvärderade av oss genom intervjuer och referenser och har därvid bedömts som anställningsbara. De har även ett uttalat intresse för befattningen.
7. **Presentation av kandidater**  
Vi presenterar våra kandidater muntligt samt med utförliga person- och meritbeskrivningar jämte relevanta betygskopior. Vi håller kontakt med såväl uppdragsgivaren som kandidater så länge anställningsdiskussioner pågår. Vanligen presenterar vi två till tre kandidater per uppdrag men vår medverkan pågår till dess att överenskommelse om anställning har träffats.
8. **Avslutning och uppföljning**  
Efter att överenskommelse om anställning har träffats ger vi besked till samtliga kandidater och administrerar ärendets avslutning. Alla handlingar på ej anställda presenterade personer skall återlämnas till oss. Efter sex och tolv månader tar vi uppföljningskontakt med såväl uppdragsgivare som anställd.
9. **Exklusivitet**  
Vi åtar oss endast uppdrag som är exklusivt för oss.

### Etiska regler

1. Horton tillämpar här nedan beskrivna etiska regler. De motsvarar de regler som branschföreningen ESK har i sina stadgar och är i vissa stycken strängare.
2. Varje människa har rätt till respekt för sin integritet och skydd för densamma. I sin yrkesroll skall konsulten värna om integriteten.
3. Konsulten förbinder sig till strikt konfidentialitet beträffande förhållanden som kommer till dennes kännedom i samband med uppdrag.
4. Konsulten skall på förhand till uppdragsgivaren ange såväl arbetsmetoder som ekonomiska villkor.
5. Uppdrag tas enbart gentemot arbetsgivare/organisation eller dylikt och konsult tar ej emot någon form av ersättning från potentiella kandidater.
6. Uppdraget skall förberedas genom en analys av uppdragsgivarens situation med avseende på ekonomi, organisation, affärsidé etc. samt genom en noggrann analys av den aktuella befattningen som skall mynna ut i en med uppdragsgivaren överenskommen sökprofil.
7. Konsulten är skyldig att till potentiella kandidater ge en saklig, balanserad och så objektiv bild som möjligt av uppdragsgivaren och befattningen.
8. Konsulten skall sträva efter att hålla kandidaten informerad om läget i rekryteringsprocessen.
9. Konsulten får ej medverka i någon form av sökning av kandidater hos nuvarande eller tidigare uppdragsgivare. Undantag från denna huvudregel kan endast göras om det är uppenbart att någon klientrelation inte föreligger sedan minst två år.

*roll*



## Affärsvillkor för genomförande av Rekryteringsuppdrag

1. **Fakturering av konsultarvode**  
Överenskommet fast konsultarvode för uppdraget debiteras i tre lika delar enligt följande:
  1. När överenskommelse om uppdraget har träffats,
  2. När minst två kandidater per befattning har presenterats,
  3. När överenskommelse om anställning har träffats eller 30 dagar efter presentation av kandidater.
  
2. **Debitering av kostnader**  
Kostnader för konsultens och kandidaters resor, hotell och måltider samt övriga faktiska och verifierade kostnader i direkt anknytning till uppdraget, debiteras vid varje arvodesfakturering. Innan vi arrangerar utlandsresor eller andra större kostnadsutlägg inom uppdraget inhämtar vi uppdragsgivarens godkännande.
  
3. **Debitering vid anställning utöver uppdrag**  
Om mer än en av föreslagna kandidater anställs av uppdragsgivaren eller närstående organisation inom 12 månader från presentationen debiterar vi ytterligare 60 % av överenskommet arvode per person.
  
4. **Debitering vid avbrutet uppdrag**  
Om vår medverkan i ett uppdrag avbryts av uppdragsgivaren av någon anledning debiterar vi efter hur långt vi kommit i arbetsprocessen.
  
5. **Omstart av uppdrag**  
I händelse av att ett avbrutet eller fryst uppdrag omstartas, debiteras följande:  
Om uppdraget startas igen efter 1 mån, debiteras ytterligare 20 % av ursprungligt arvode.  
Om uppdraget startas igen efter 2 mån, debiteras ytterligare 50 % av ursprungligt arvode.  
Om uppdraget startas igen efter 3 mån, debiteras som nytt uppdrag.
  
6. **Uppdragsansvar**  
Om av oss föreslagen kandidat slutar sin anställning inom sex månader från dess början medverkar vi utan arvode för att söka ersättare, under förutsättning att orsaken till uppsägningen är personliga förhållanden som inte har framkommit i vår presentation. Endast våra direkta kostnader enligt punkt 2 debiteras i sådant fall.
  
7. **Betalningsvillkor**  
Betalningsvillkor för våra fakturor är 15 dagar netto. Därefter debiteras 2 % dröjsmålsränta per månad. Lagstadgad mervärdesskatt tillkommer.