

## **Innovasjon Norge**

Uavhengig attestasjonsoppdrag for styret i Innovasjon Norge om gjennomgang av Innovasjon Norges regelverk, rutiner og praksis knyttet til rekruttering



# Innhold

1.	Uavhengig gjennomgang av Innovasjon Norges regelverk, rutiner og praksis knyttet til rekruttering	4
1.1	Innledning	4
1.2	Avgrensning og presisering av rekrutteringsprosessen	4
1.3	Gjennomført arbeid	4
2.	Konklusjoner og vurderinger	5
2.1	Bakgrunn	5
2.2	Konklusjon	5
2.2.1	Utforming	5
2.2.2	Etterlevelse	5
2.3	Observasjoner og anbefalinger	5
3.	Innovasjon Norges rutiner og retningslinjer	6
3.1	Innledning	6
3.2	Relevante lover og forskrifter gjeldende for Innovasjon Norge	6
3.3	Oversikt over Innovasjon Norges rutiner og retningslinjer for rekruttering	6
3.3.1	«Rekrutteringsprosess Step-by-step» og «Behovsanalyse»	6
3.3.2	Fase 1: Behovsanalyse	7
3.3.3	Fase 2: Kandidatsøk	7
3.3.4	Fase 3: Kandidatvurdering	7
3.3.5	Fase 4: Utvelgelse og kontraktsfase	7
3.4	Vurdering	8
3.5	Anbefaling	8
3.6	Konklusjon	9
4.	Kontroll av etterlevelse av regelverk, rutiner og etiske retningslinjer	10
4.1	Innledning	10
4.2	Kontroll av rekruttering av et tilfeldig utvalg i den relevante perioden	10
4.2.1	Utgangspunkt og bakgrunn	10
4.2.2	Vurdering av tilfeldig utvalg	10
4.2.3	Konklusjon	12
4.3	Kontroll av rekruttering av ledergruppen	12
4.3.1	Utgangspunkt	12
4.3.2	Forankring av ny ledergruppe	12
4.3.3	Vurdering av gjennomført rekruttering av Ledergruppen	12
4.3.4	Konklusjon	13
4.4	Midlertidig deltidsansatt i juni 2018 («Personen»)	13
4.4.1	Utgangspunkt	13
4.4.2	Vurdering	13
4.4.3	Konklusjon	14
5.	Vedlegg 1: Målekriterier, avgrensning av oppdraget og utført arbeid	15
5.1	Standarder og målekriterier	15
5.1.1	Målekriterier	15
5.2	Avgrensning av oppdraget	15
5.3	Utført arbeid	16
6.	Vedlegg 2: Oversikt over regelverk og rutiner	17

Uavhengig attestasjonsoppdrag  
for styret i Innovasjon Norge  
om gjennomgang av  
Innovasjon Norges regelverk,  
rutiner og praksis knyttet til  
rekruttering.

# 1. Uavhengig gjennomgang av Innovasjon Norges regelverk, rutiner og praksis knyttet til rekruttering

## 1.1 Innledning

Styret i Innovasjon Norge («Styret») har engasjert Deloitte AS til å foreta en uavhengig gjennomgang av Innovasjon Norges regelverk, rutiner og praksis knyttet til rekruttering av ansatte.

Som avtalt i vårt engasjementsbrev datert 17. august 2018, har vi utført vårt arbeid i samsvar med internasjonal standard for attestasjonsoppdrag, ISAE 3000. Vår oppgave er å gi Styret betryggende sikkerhet for at Innovasjon Norges regelverk og rutiner knyttet til rekruttering er utformet i samsvar med relevante lover og forskrifter gjeldende for Innovasjon Norge.

Oppdraget omfatter også en kontroll av om selskapets regelverk, rutiner, samt etiske retningslinjer er etterlevd i et utvalg tilfeldige ansettelse i perioden 15. september 2014 til 31. juli 2018 (heretter kalt «den relevante perioden») og et utvalg ansettelse identifisert av Styret i Innovasjon Norge. Etiske retningslinjer omfatter også retningslinjer for habilitet i Innovasjon Norge.

Målekriterier, avgrensning av oppdraget og utført arbeid er omtalt i vedlegg 1. I vedlegg 2 følger en liste over rutinedokumenter utarbeidet av Innovasjon Norge som har vært relevante ved gjennomgangen.

## 1.2 Avgrensning og presisering av rekrutteringsprosessen

I denne uttalelsen benyttes begrepet «rekrutteringsprosessen». Med dette mener vi prosessen fra det tidspunkt hvor Innovasjon Norge identifiserer at det er et behov for å rekruttere, til en kandidat blir ansatt i stillingen. I tillegg omfatter «rekrutteringsprosessen» også stillingsopprykk, samt de tilfeller der ansatte har gått fra midlertidig til fast stilling. Utenfor begrepet «rekrutteringsprosessen» faller onboarding av nyansatte, herunder opplæring og tilhørende aktiviteter. De ulike fasene i rekrutteringsprosessen beskrives nærmere under avsnitt 3.3.1.

Vi har vurdert utforming av rutineverket for rekruttering og etterlevelse av rekrutteringsprosessen, men har avgrenset mot subjektive sluttvurderinger ved endelig valg av kandidat. En avsluttende sluttvurdering i en rekrutteringsprosess vil bygge på mange faktorer som ikke vil kunne etterprøves.

## 1.3 Gjennomført arbeid

For den relevante perioden er det identifisert 470 ansettelse, hvorav 273 nyansettelse og 197 interne stillingsendringer. Det er kontrollert et tilfeldig utvalg på 24 % av alle nyansettelse, og 19 % av interne stillingsendringer. I tillegg har Styret identifisert ansettelse, herunder ledergruppen og rekruttering av en midlertidig deltidsansatt i juni 2018, som er kontrollert.

## 2. Konklusjoner og vurderinger

### 2.1 Bakgrunn

Vi har utført vårt arbeid i samsvar med ISAE 3000 – «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisjon av historisk økonomisk informasjon». Oppdraget baseres på høy grad av sikkerhet og lang rapporteringsform.

Eventuelle områder hvor Innovasjon Norge ikke fullt ut møter målekriteriene, men som ikke er ansett som vesentlig i forhold til målekriteriene, vil ikke fremgå av denne rapporten. Likeledes vil uvesentlige avvik mellom Innovasjon Norges regelverk og rutiner, og etterlevelse av regelverket heller ikke fremgå.

Vurdering av oppfyllelse av målekriterier er basert på tilgjengelig dokumentasjon, samtaler med sentrale personer og tillitsvalgte hos Innovasjon Norge. Funn og konklusjoner er basert på Innovasjon Norges regelverk for rekrutteringsprosessen slik det er utformet og etterlevd i den relevante perioden.

### 2.2 Konklusjon

#### 2.2.1 Utforming

Det er vår vurdering at Innovasjon Norges regelverk og rutiner knyttet til rekruttering er utformet i samsvar med relevante lover og forskrifter.

#### 2.2.2 Etterlevelse

##### 2.2.2.1 Tilfeldig utvalg av ansettelser

Innovasjon Norge har et omfattende rutineverk for rekrutteringsprosessen. Rutineverket har vært videreutviklet i den relevante perioden, og det er identifisert en positiv utvikling med tanke på etterlevelse av rutinene. Gjennomgangen viser at det er utført en dokumentert rekrutteringsprosess for 63 av 65 eksterne rekrutteringer i perioden. De to avvikene er vurdert som isolerte enkeltavvik, henholdsvis på et distriktskontor og et utekontor.

Det er likevel forbedringsområder vedrørende dokumentasjon av gjennomførte prosesser. I tillegg har HR-avdelingen, grunnet for eksempel kapasitetsutfordringer, ikke deltatt på alle annengangsintervjuer, en praksis som til dels avviker fra rutinen.

Ved kontroll av interne ansettelser/stillingsendringer ser vi at det var manglende dokumentasjon for flere av endringene i starten av den relevante perioden, mens det kun er identifisert ett avvik mot rutinen for dokumentert rekrutteringsprosess for de to siste årene.

I gjennomgangen er det avdekket enkelte avvik mot målekriteriene for etterlevelse, men vi har ikke avdekket systematiske uforklarte brudd mot eget regelverk, rutiner og etiske retningslinjer.

Med unntak for det som kommenteres overfor er det vår vurdering at Innovasjon Norge har etterlevd regelverk, rutiner og etiske retningslinjer.

##### 2.2.2.2 Ledergruppen

Etter vår vurdering er det dokumentert at prosessen med etableringen av ny ledergruppe var tydelig kommunisert og godt forankret i Styret.

Etter vår vurdering har Innovasjon Norge etterlevd regelverk, rutiner og etiske retningslinjer ved rekruttering av ledergruppen. Etiske retningslinjer omfatter også retningslinjer for habilitet i Innovasjon Norge.

##### 2.2.2.3 Midlertidig deltidsansatt i juni 2018 («Personen»)

Etter vår vurdering er rekrutteringsprosessen av Personen utført i samsvar med Innovasjon Norges praksis for tilsvarende stillinger, samt egne regler og retningslinjer, herunder de etiske retningslinjene.

### 2.3 Observasjoner og anbefalinger

Vi har enkelte observasjoner og anbefalinger. Anbefalingene er fortløpende kommentert i kapittel 3 og 4.

## 3. Innovasjon Norges rutiner og retningslinjer

### 3.1 Innledning

Innovasjon Norge har et omfattende rutineverk for rekrutteringsprosessen, som har vært videreutviklet i perioden 2015-2018. Dette rutineverket i rekrutteringsprosessen har i hovedtrekk vært uendret gjennom den relevante perioden, men enkelte rutinedokumenter og prosesser har blitt innført eller endret underveis i arbeidet med å forankre og implementere nye rutiner i hele organisasjonen. I 2016 ble det innført en sentral endring i rutinebeskrivelsene, ved at alle faste ansettelse dokumenteres i behovsanalyser og godkjennes i ledergruppen. Vi har vurdert rutinene slik de foreligger per i dag.

Vi baserer oss i vår gjennomgang på Advokatfirmaet Kluge sin rettslige redegjørelse som fastslår at Innovasjon Norge ikke er omfattet av statsansatteloven og de krav nevnte lov setter til rekrutteringsprosessen.<sup>1</sup>

### 3.2 Relevante lover og forskrifter gjeldende for Innovasjon Norge

Den rettslige reguleringen av en rekrutteringsprosess i lov og forskrift er begrenset, og en arbeidsgiver har i utgangspunktet relativ stor handlefrihet med tanke på gjennomføring av prosessen.

Relevant for denne gjennomgangen har vært følgende lovgivning:

- Lov 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven).
- Lov 10. desember 2004 nr. 76 om arbeidsmarkedstjenester (arbeidsmarkedsloven).
- Lov 16. juni 2017 nr. 51 om likestilling og forbud mot diskriminering (likestillings- og diskrimineringsloven).
- Lov 19. mai 2006 nr. 16 om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (offentleglova).
- Lov 19. desember nr. 130 om Innovasjon Norge.

Deler av rekrutteringsprosessen er uten rettslig regulering.

Det er grunn til å presisere at for de tilfeller hvor arbeidsgiver er pålagt en forpliktelse ved lov eller forskrift tilknyttet ansettelsesprosessen, gis det sjeldent klare retningslinjer for hvordan arbeidsgiver skal dokumentere at forpliktelsene er overholdt. Typisk innebærer dette at det ikke foreligger noen dokumentasjonsplikt for Innovasjon Norge til å vise at bedriften opererer i samsvar med forpliktelsen. Det er derfor i stor grad opp til arbeidsgiver å iverksette rutiner som sikrer og dokumenterer at lovkrav blitt oppfylt.

### 3.3 Oversikt over Innovasjon Norges rutiner og retningslinjer for rekruttering

Administrasjonen i Innovasjon Norge har utarbeidet et omfattende rutineverk for rekrutteringsprosessen. Innovasjon Norge er ikke underlagt statsansatteloven, og grunnlaget for rutineverket for rekruttering er de øvrige lover og regler. Deloitte har etterspurt alle rutinebeskrivelsene som gjelder for rekruttering i Innovasjon Norge, og den komplette listen er gjengitt i vedlegg 2.

Innovasjon Norge har opplyst om at rekruttering av kandidater til midlertidig ansettelse<sup>2</sup> følger hovedelementene som fremkommer av rutiner og retningslinjer, men at enkelte av øvelsene ikke gjennomføres for midlertidige ansettelser i rekrutteringsprosessen. Underlagsdokumentasjon underbygger denne praksisen. De etiske retningslinjene gjelder ved alle rekrutteringsprosesser.

Nedenfor følger en overordnet beskrivelse av rekrutteringsprosessen som har vært av betydning for gjennomgangen.

#### 3.3.1 «Rekrutteringsprosess Step-by-step» og «Behovsanalyse»

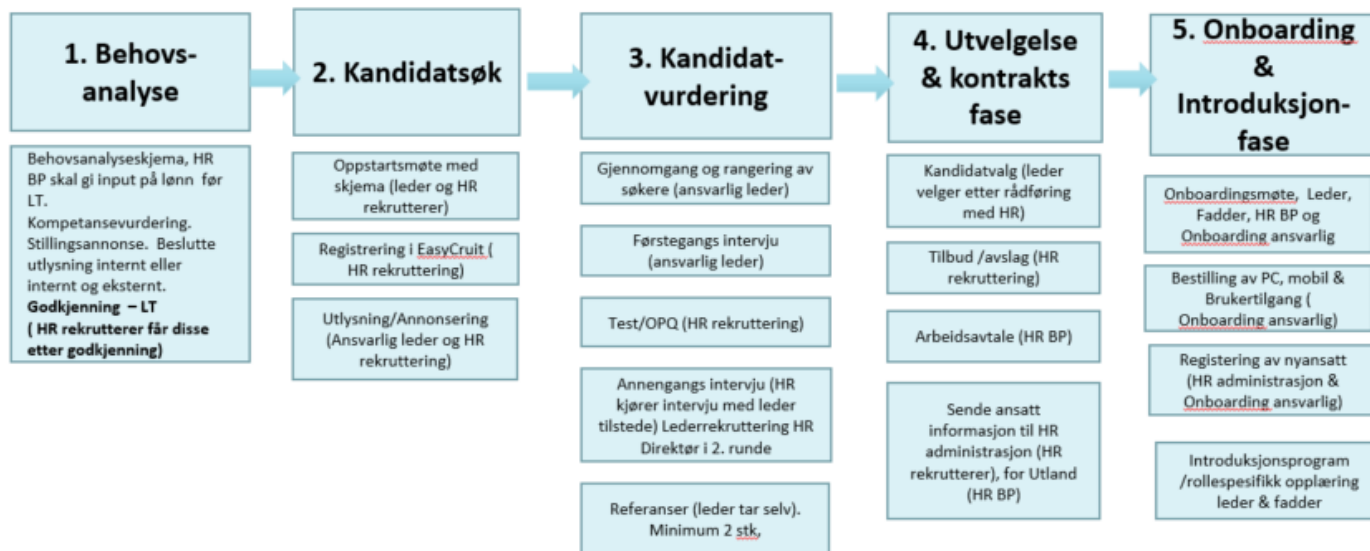
Styrende for rekrutteringsprosessen er særlig dokumentene «Rekrutteringsprosess Step-by-step» og mal for «Behovsanalyse». Sentrale deler av rutineverket ble implementert i februar 2016, etter vedtak i ledergruppen høsten 2015.

---

<sup>1</sup> Se Lov om Innovasjon Norge § 6 tredje avsnitt

<sup>2</sup> Se arbeidsmiljøloven § 14-9

En oversikt over de ulike fasene i rekrutteringsprosessen følger nedenfor.



### 3.3.2 Fase 1: Behovsanalyse

Under fase 1 «Behovsanalyse» skal rekrutteringsansvarlig i Innovasjon Norge vurdere hvilken kompetanse det er ønskelig å rekruttere. I dokumentet «Behovsanalyse» er det presisert at en behovsanalyse skal utarbeides for «alle ansettelse», og skal godkjennes av Ledergruppen før rekrutteringsprosessen kan iverksettes.

Innovasjon Norge utarbeider «Behovsanalyse» ved faste ansettelse, men ikke for midlertidige ansettelse under 12 måneder. Dokumentasjonen vi har mottatt underbygger denne praksisen.

### 3.3.3 Fase 2: Kandidatsøk

I fase 2 «Kandidatsøk» vil rekrutteringsansvarlig i Innovasjon Norge utarbeide en stillingsannonse sammen med rekrutteringsansvarlig i rekrutteringsverktøyet EasyCruit. Deretter utlyses stillingen internt i 10 dager, før den eventuelt utlyses eksternt dersom det ikke er aktuelle kandidater internt i Innovasjon Norge. Rutinebeskrivelsen «Rekrutteringsprosess Step-by-step» sier at det skal gjennomføres et oppstartsmøte med rekrutterende leder og HR. Det er utarbeidet et skjema for oppstartsmøtet, men disse arkiveres ikke. Alle rekrutteringsprosesser i EasyCruit lagres, og det har derfor vært mulig å gjennomgå rekrutteringsprosessene via rekrutteringsverktøyet.

Innovasjon Norges rutine som sier at alle stillinger lyses ut internt i minimum 10 dager og publiseres på intranettet, er en avtale som er fremforhandlet av fagforeningene.

### 3.3.4 Fase 3: Kandidatvurdering

I tilknytning til fase 3 «Kandidatvurdering» er det flere vurderinger som må gjøres. Innovasjon Norge må foreta en gjennomgang og rangering av kandidater som har søkt på den utlyste stillingen, og vurdere eventuelle søknader om unntak fra offentlighet. Videre skal det avholdes første- og annengangsintervju, og eventuell gjennomføring av tester. Rutinen tilsier til slutt at det skal gjennomføres en referansesjekk. Utenom behandling av søknad om unntak fra offentlighet, arkiverer ikke Innovasjon Norge dokumentasjon utarbeidet i tilknyttet fase 3.

### 3.3.5 Fase 4: Utvelgelse og kontraktsfase

Tilhørende fase 4 «Utvelgelse og kontraktsfase» skal kandidatene endelig vurderes og rangeres. Innovasjon Norge må i tilknytning til denne fasen gjennomføre en vurdering av fortrinnsrett.<sup>3</sup> Etter at Innovasjon Norge har utpekt kandidaten som skal få tilbud om ansettelse skal tilbudsbrief og skriftlig arbeidskontrakt utarbeides.<sup>4</sup> Dessuten må Innovasjon Norge gi avslag til kandidatene som søkte på

<sup>3</sup> Se arbeidsmiljøloven § 14-2

<sup>4</sup> Se arbeidsmiljøloven § 14-5

stillingsutlysningen, men som ikke fikk tilbud om stilling. Innovasjon Norge skal arkivere arbeidsavtaler i personalmapper for alle som blir rekruttert.

### 3.4 Vurdering

Hverken arbeidsmiljøloven eller annen relevant lovgivning inneholder krav til hvordan Innovasjon Norge skal foreta den innledende vurderingen av hvilket kompetansebehov som skal søkes dekket ved rekrutteringsprosessen. Det er følgelig ikke et lovkrav om utarbeidelse av «behovsanalyse», hvilket Innovasjon Norge likevel utarbeider for alle faste ansettelser.

Arbeidsmiljøloven oppstiller krav om at Innovasjon Norge, minst en gang per år, må drøfte bruken av midlertidig ansettelse, deltidsansettelser og innleie av ansatte med tillitsvalgte.<sup>5</sup> Det er opplyst om at det i årlige budsjettmøter gjennomføres drøftelser om bemanning og bruk av andre ansettelsestyper enn fast ansettelse med tillitsvalgte. Det gjennomføres med dette årlige drøftelsesmøter og Innovasjon Norge opererer derfor i samsvar med arbeidsmiljølovens krav.

Likestillings- og diskrimineringsloven inneholder et diskrimineringsforbud ved alle sider av et arbeidsforhold, herunder utlysning av stilling og ansettelse.<sup>6</sup> Innovasjon Norges etiske retningslinjer sier at «*Diskriminering, trakassering eller annen form for krenkende eller utilbørlig atferd aksepteres ikke*», og følgelig er de etiske retningslinjene i samsvarer med forbudet mot diskriminering i utlysningsprosessen.

Arbeidsmiljøloven sier at arbeidsgiver skal informere arbeidstakerne om ledige stillinger i virksomheten,<sup>7</sup> og arbeidsmarkedsloven pålegger Innovasjon Norge å foreta utlysning av ledige stillinger til NAV.<sup>8</sup> Som beskrevet har Innovasjon Norge en rutinebeskrivelse for intern og ekstern utlysning av stillinger, og rutinen samsvarer med arbeidsmiljøloven og arbeidsmarkedslovens krav.

Lov om Innovasjon Norge oppstiller et krav om at den som er ansatt eller har tillitsverv i selskapet ikke skal delta i behandling, avgjørelser eller spørsmål som har slik betydning for egen del eller nærstående at vedkommende må anses for å ha en fremtredende, personlig eller økonomisk særinteresse i saken.<sup>9</sup> Innovasjon Norges etiske retningslinjer og habilitetsregler, dekker alle lovkrav og skjerper kravet til habilitet ytterligere for å sikre habilitet i alle avgjørelser. Innovasjon Norges skriftlige rutiner tilknyttet habilitet samsvarer følgelig med de krav som fremkommer av lov. Selv om det ikke er noen direkte tilknytning mellom rutinene for rekruttering og Innovasjon Norges etiske retningslinjer, er blant annet HR-avdelingens involvering i rekrutteringsprosessen og ledergruppens godkjenning av behovsanalysene sentrale elementer som skal sikre etterlevelse av de etiske retningslinjene.

Etter offentleglova er Innovasjon Norge pliktig til å utarbeide en offentlig søkerliste for utlyste stillinger.<sup>10</sup> «Rekrutteringsprosess Step-by-step» sier at «Offentlig søkerliste utarbeides 2-3 dager etter søknadsfrist». Innovasjon Norges skriftlige rutiner oppfyller følgelig kravet etter loven.

Arbeidsmiljøloven inneholder et krav om at arbeidskontrakt skal utformes i henhold til minstekrav.<sup>11</sup> Rutinebeskrivelsen viser at Innovasjon Norges rutiner samsvarer med kravet til arbeidskontrakt i arbeidsmiljøloven.

### 3.5 Anbefaling

Selskapets rutinebeskrivelser stiller få krav til dokumentasjon av rekrutteringsprosessen og vurderinger som er foretatt. Vi anbefaler at Innovasjon Norge vurderer hva som bør dokumenteres og presiserer dette i rutinebeskrivelsen.

Vi observerer at det diskuteres om Innovasjon Norge må eller bør følge reglene i statsansatteloven ved rekrutteringer. Det brukes også begreper av Innovasjon Norge som kan være med å skape inntrykk av at

---

<sup>5</sup> Se arbeidsmiljøloven § 14-9 første ledd (midlertidig ansatte), § 14-12 tredje ledd (innleie) og § 14-1 bokstav a (deltid)

<sup>6</sup> Se likestillings- og diskrimineringsloven § 29

<sup>7</sup> Se arbeidsmiljøloven § 14-1

<sup>8</sup> Se arbeidsmarkedsloven § 7

<sup>9</sup> Se Lov om Innovasjon Norge § 25

<sup>10</sup> Se offentleglova § 25 annet ledd

<sup>11</sup> Se arbeidsmiljøloven §§ 14-5 og 14-6



statsansatteloven er relevant. Det anbefales at vurderingen av om hvordan Innovasjon Norge som særlovselskap bør forholde seg til statsansatteloven og andre relevante lover tydeliggjøres og forankres i Styret. Selv om HR-avdelingens involvering i rekrutteringsprosessen og ledergruppens godkjenning av behovsanalysene er sentrale elementer som sikrer etterlevelse av de etiske retningslinjer, anbefaler vi at de etiske retningslinjene i enda større grad innarbeides direkte i rutinebeskrivelsene.

Det anbefales at Innovasjon Norge presiserer virkeområdet for prosessbeskrivelsene av rekrutteringsprosessen og at rutiner vedrørende rekruttering av midlertidig ansettelse tydeliggjøres.

### **3.6 Konklusjon**

Det er vår vurdering at Innovasjon Norges regelverk og rutiner knyttet til rekruttering er utformet i samsvar med relevante lover og forskrifter.

## 4. Kontroll av etterlevelse av regelverk, rutiner og etiske retningslinjer

### 4.1 Innledning

Vi har kontrollert om selskapets regelverk, rutiner, samt etiske retningslinjer er etterlevd i et utvalg tilfeldige ansettelse i den relevante perioden, og et utvalg ansettelse identifisert av Styret i Innovasjon Norge. Nedenfor beskrives utvalget som er kontrollert og resultatet av kontrollene.

Ved gjennomføring av kontroll om Innovasjon Norge har etterlevd egne rutiner, etiske retningslinjer og regelverk er det utarbeidet målekriterier. Målekriteriene er uttømmende beskrevet i vedlegg 1 og omfatter følgende områder:

- i) at det er foregått en dokumentert rekrutteringsprosess
- ii) rekrutteringsprosessen er forankret i ledergruppen
- iii) HR-avdelingens deltakelse i rekrutteringsprosessen

Innovasjon Norge har tilgjengeliggjort relevant dokumentasjon, og dokumentasjonen er vurdert mot målekriteriene. Et målekriterium er ansett oppfylt etter at Innovasjon Norge har fremlagt dokumentasjon som bekrefter oppfyllelse av målekriteriet. I gjennomgangen har e-postkorrespondanse, interne dokumenter, møteinnkallelser, møtereferater og lignende blitt vurdert som dokumentasjon som i tilstrekkelig grad understøtter oppfyllelse av målekriteriene.

Det er imidlertid nødvendig å presisere at målekriteriene er utarbeidet og basert på dokumentasjon som er arkivert og tilgjengelig hos Innovasjon Norge.

### 4.2 Kontroll av rekruttering av et tilfeldig utvalg i den relevante perioden

#### 4.2.1 Utgangspunkt og bakgrunn

Rutineverket til Innovasjon Norge er videreutviklet i løpet av den relevante perioden. Vi har derfor fått opplyst at det forventes enkelte avvik som følge av at implementering med tilhørende etterlevelse av nye rutiner tar tid å innarbeide i selskap som Innovasjon Norge.

Ved kontroll av et tilfeldig utvalg av ansettelse har vi tatt utgangspunkt i alle nyansettelse og stillingsendringer registret i lønssystemet for perioden 15. september 2014 til 31. juli 2018.

Populasjonen utgjør 470 ansettelse, hvorav 273 er nyansettelse og 197 er interne stillingsendringer. Vi har kontrollert et tilfeldig utvalg på 24 % av alle nyansettelse per år i den relevante perioden. Nyansettelse er definert som ansettelse av en kandidat som ikke allerede har en stilling hos Innovasjon Norge. Vi har i tillegg kontrollert 19 % av interne stillingsendringer per år i den relevante perioden.

Dessuten har Styret identifisert enkelte ansettelse som skal gjennomgå i kontrollen, herunder ledergruppen og midlertidig deltidsansettelse i juni 2018. Underveis i gjennomgangen har Styret i tillegg identifisert enkelte ansettelse som er inkludert i det tilfeldige utvalget.

#### 4.2.2 Vurdering av tilfeldig utvalg

##### 4.2.2.1 Vurdering av nyansettelse

#### **Målekriterium B (i) at det har foregått en dokumentert rekrutteringsprosess**

For 63 av 65 rekrutteringer er det gjennomført en dokumentert rekrutteringsprosess. Dokumentasjon som underbygger prosessen er:

- Det utarbeides stillingsannonse i rekrutteringsverktøyet Easycruit.
- Stillingen utlyses internt eller internt og eksternt via rekrutteringsverktøyet Easycruit.
- Det har kommet inn én eller flere søknader på stillingsutlysningen.
- Kandidaten som får tilbud om jobb etter endt rekrutteringsprosess har en personalmappe der CV og arbeidskontrakt lagres.

- Det utarbeides offentlig søkerliste som lagres i Innovasjon Norges arkivsystem.

Rekrutteringsprosessene som ikke er dokumentert forklares med:

- Distriktskontor har foretatt en rekruttering uten å involvere HR/Hovedkontoret.
- Utekontor har foretatt en rekruttering uten å involvere HR/Hovedkontor.

Anbefaling:

Vi anbefaler at Innovasjon Norge styrker rutiner for dokumentasjon av gjennomførte prosesser, inkludert vurderinger som er foretatt i rekrutteringsprosessen.

### **Målekriterium B (ii) rekrutteringsprosessen er forankret i Ledergruppen**

For 36 av 44 rekrutteringer er det vurdert at det foreligger dokumentasjon som viser at følgende er gjennomført:

- Det er utarbeidet en behovsanalyse med spesifisering av hvilken stilling rekrutteringen er tiltenkt til, om det er en nyopprettet stilling eller om det er tale om å erstatte en eksisterende.
- Behovsanalysen er godkjent i ledergruppen og godkjenningen er dokumentert i møtereferat.

Kravet til godkjenning av behovsanalyse i ledergruppen ble besluttet innført fra og med 2016. Dette er følgelig ikke et relevant målekriterium for rekrutteringsprosesser igangsatt før 2016.

I dialog med Innovasjon Norge er det klarlagt at begrunnelsen for fem av avvikene skyldes fravær av fast referatskriver i angjeldende ledermøter. Det er kun ett tilfelle hvor rutinen «step-by-step» i sin helhet ikke er etterlevd. Dette gjelder samme rekruttering som er kommentert ovenfor vedørende rekruttering utført av et distriktskontor.

Anbefaling:

Vi anbefaler at det etableres en kontroll som sikrer dokumentasjon på at behovsanalyse utarbeides og godkjennes av ledergruppen.

### **Målekriterium B (iii) HR er delaktig i rekrutteringsprosessen**

- HR-avdelingen deltar i rekrutteringsprosessen etter at behovsanalysen er godkjent av Ledergruppen. HR avdelingen bistår med utarbeidelse av stillingsannonse og opprettelse av rekrutteringsprosjektet i EasyCruit, i tillegg skal HR-avdelingen delta på annengangsintervju.

For alle de 63 av 65 rekrutteringsprosessene hvor det er vurdert at rekrutteringsprosessen er dokumentert etter målekriteriet B (i), har HR vært involvert. HR-avdelingens deltakelse på annengangsintervju er imidlertid ikke dokumentert før i 2018. For 2018 kan det dokumenteres at HR har deltatt på 80 % av annengangsintervjuene. Det er kommunisert fra HR-avdelingen at rutinen om HRs deltagelse tilstrebes men at det ikke alltid er mulig å etterleve rutinene.

Anbefaling:

Vi anbefaler at det tilrettelegges for at HR-avdelingen kan delta på samtlige annengangsintervjuer slik det fremgår av rutinen. Dersom det vurderes som lite hensiktsmessig at HR-avdelingen selv deltar anbefaler vi at HR-avdelingen identifiserer en annen ressurs som kan delta på deres vegne for å sikre en objektiv vurdering.

#### **4.2.2.2 Vurdering av interne rekrutteringer/stillingsendringer**

Ved kontroll av utvalget for interne ansettelser/stillingsendringer ser vi at det var manglende dokumentasjon for flere av endringene i starten av den relevante perioden, mens det kun er identifisert ett avvik mot rutinen for dokumentert rekrutteringsprosess for de to siste årene.

Styret har i tillegg identifisert enkelte interne rekrutteringer, og disse er inkludert i vurdering av interne rekrutteringer/stillingsendringer.

Det er gjennomført intervjuer med personer ansvarlig for disse rekrutteringene og kontroll i henhold til målekriteriene. Det er ikke avdekket brudd på regler, retningslinjer eller etiske retningslinjer.

Anbefaling:

Vi anbefaler at det for alle interne stillingsendringer gjøres en dokumentert vurdering av om endringen tilsier at rutinene for rekruttering må anvendes, eller om det er en ordinær stillingsendring som følge av ansiennitet. Stillingsendring som følge av ansiennitet anses ikke som en rekruttering.

#### **4.2.3 Konklusjon**

Med unntak for det som er kommentert ovenfor, er det vår vurdering at Innovasjon Norge har etterlevd regelverk, rutiner og etiske retningslinjer.

Det er identifisert en positiv utvikling med tanke på etterlevelse av rutinene i løpet av perioden. Det er likevel forbedringsområder vedrørende dokumentasjon av gjennomførte vurderinger, og en praksis som til dels fortsatt avviker fra rutinen ved at HR-avdelingen ikke har hatt kapasitet til å delta på alle annengangsintervjuer.

### **4.3 Kontroll av rekruttering av ledergruppen**

#### **4.3.1 Utgangspunkt**

Innovasjon Norges regelverk, rutiner og etiske retningslinjer gjelder også for ansettelser til ledergruppen. Det er likevel slik at målekriteriene må nyanseres da B (ii) og (iii) ikke er direkte anvendbare for kontroll av etterlevelse ved rekruttering av ledergruppen. Den sentrale vurderingen har derfor vært å ta utgangspunkt i målekriteriet B (i); om dokumentasjonen tilsier at det har foregått en dokumentert rekrutteringsprosess. Det er i tillegg lagt vekt på å kontrollere at selskapets etiske retningslinjer er fulgt.

#### **4.3.2 Forankring av ny ledergruppe**

Etter ansettelsen av Administrerende direktør i september 2014 ble det igangsatt en prosess for å etablere en ny ledergruppe som var tilpasset den forestående omorganisering av Innovasjon Norge. I denne forbindelse gjennomførte Administrerende direktør i 2014 og 2015 blant annet korte en-til-en møter med alle de ansatte som ønsket en innspillsamtale («speed dates») med ny Administrerende direktør for å få organisasjonens tilbakemelding. Vi får opplyst at flere hundre ansatte ønsket dette.

Den nye organiseringen av Innovasjon Norge med tilhørende ledergruppe ble forankret og kommunisert til styret i desember 2014. I styremøtet gjennomgikk Administrerende direktør Innovasjon Norges behov for «en toppledergruppe som gjenspeiler kjernen i selskapets oppdrag samt relevant lederkompetanse og profiler for fremtidens lederoppgaver i IN». Videre ble den foreslåtte organisasjonsstrukturen presentert for Styret, og Styret vedtok at de sluttet seg til forslaget. Styret hadde noen konkrete føringer de ba administrasjonen vurdere.

Styrets føringer vedrørende endring av organisasjonsstruktur ble hensyntatt, og den nye organisasjonsstrukturen ble presentert for Styret i februar 2015. Fullstendig organisasjonskart med navn på alle lederne i ledergruppen ble presentert på styremøtet i mars 2015.

#### **4.3.3 Vurdering av gjennomført rekruttering av Ledergruppen**

Rekrutteringsprosessen av ledergruppen ble fremlagt for Styret, og omfattet følgende punkter:

- Åpen, transparent prosess der interne og eksterne søkere behandles likt, skal håndteres av rekrutteringsselskap.
- Rekrutteringsselskap skal gjøre første siling og intervjuer, og deretter velge 3-4 toppkandidater til hver av de 5 stillingene som skal besettes.
- Rekrutteringsselskap skal avholde intervju med alle relevante kandidater.
- Rekrutteringsselskap skal presentere anbefalte finalekandidater til de 5 stillingene for Administrerende direktør.
- Administrerende direktør & viseadministrerende intervjuer sluttkandidater.
- Administrerende direktør avholder «bestefarsamtale» med styreleder.
- HR leverer jobbtilbud.
- Administrerende direktør annonserer nye ledere på allmøte.

Enkelte av stillingene i ledergruppen ble rekruttert eksternt, noen ble rekruttert internt og noen ble videreført og/eller innplassert i ledergruppen i den nye organisasjonsstrukturen.

Innovasjon Norge hadde en eksisterende avtale med eksternt rekrutteringsbyrå som var inngått før Administrerende direktør tiltrådte i selskapet. Dette rekrutteringsbyrået ble benyttet i forbindelse med rekrutteringene av ledergruppen. I møter med eksternt rekrutteringsbyrå har rekrutteringsansvarlig bekreftet at habilitetsvurderinger er av stor viktighet for bransjen. Bruk av eksternt rekrutteringsbyrå er derfor etter vår vurdering med på å sikre at Innovasjon Norges etiske retningslinjer etterleves.

Vi har gjennomgått dokumentasjon hos rekrutteringsbyrået og Innovasjon Norge. Videre har vi gjennomført møter med rekrutteringsansvarlig hos byrået og relevante personer hos Innovasjon Norge. Dokumentasjonen underbygger at det er gjennomført en prosess slik den er beskrevet i styremøtet.

Anbefaling:

I etterkant av rekrutteringsprosessene har en sluttrapport fra rekrutteringsbyrået blitt innhentet og arkivert hos Innovasjon Norge. Vi anbefaler at Innovasjon Norge innhenter all relevant dokumentasjon slik at nødvendig dokumentasjon arkiveres. Videre anbefaler vi at Innovasjon Norge etablerer retningslinjer for hvilken dokumentasjon som skal oppbevares av Innovasjon Norge ved fremtidig bruk av et rekrutteringsbyrå.

#### **4.3.4 Konklusjon**

Etter vår vurdering viser dokumentasjonen at prosessen vedrørende etableringen av ny ledergruppe var tydelig kommunisert og godt forankret i Styret.

Etter vår vurdering har Innovasjon Norge etterlevd regelverk, rutiner og etiske retningslinjer ved rekruttering av ledergruppen.

### **4.4 Midlertidig deltidsansatt i juni 2018 («Personen»)**

#### **4.4.1 Utgangspunkt**

Som beskrevet under punkt 3.3 er det etablert en praksis for rekruttering av midlertidige ansettelser, som innebærer at hovedelementene i Innovasjon Norges regelverk og rutiner for faste ansettelser følges, men at enkelte av aktivitetene ikke gjennomføres for midlertidige ansettelser i rekrutteringsprosessen.

Følgelig har det ikke vært mulig å anvende målekriteriene utarbeidet for kontroll av det tilfeldige utvalget på kontroll av rekruttering av Personen. I kontrollen har det derfor blitt vurdert om hovedelementene i Innovasjon Norges rekrutteringsprosess er fulgt, om etiske retningslinjer er etterlevd og om praksis i tilsvarende stillinger er håndtert på tilsvarende måte.

#### **4.4.2 Vurdering**

I HR-avdelingen var det stort press på medarbeiderne før sommeren 2018 som følge av økning av antall ansettelsesprosesser. Det var et reelt behov for avlastning i HR-avdelingen før Personen sendte sin henvendelse. Da godkjenningen for den midlertidige deltidsstillingen forelå var Innovasjon Norge i dialog med Personen på bakgrunn av sin henvendelse om et internship. Henvendelsen var rettet til Administrerende direktør som henviste Personen direkte videre til HR-avdelingen uten instruks eller etterfølgende involvering. Stillingen ble ikke utlyst, hvilket heller ikke er praksis for tilsvarende stillinger hos Innovasjon Norge. Underveis i prosessen var det interne diskusjoner om hvordan ressursbehovet skulle løses, og flere alternative muligheter for å lette presset på HR-avdelingen ble vurdert.

Personen ble, etter gjennomført første- og annengangsintervju, skissert en midlertidig deltidsstilling opptil elleve måneder via e-post. Det er opplyst om at det var dialog mellom Innovasjon Norge og Personen, og en arbeidsavtale med en midlertidig deltidsstilling på seks måneder ble signert av Personen. Uavhengig av om stillingen er seks eller elleve måneder er dette en stilling som, i henhold til Innovasjon Norges etablerte praksis, er å anse som en midlertidig stilling ut fra hva vi ser av tilsvarende tidligere rekrutteringsprosesser hos Innovasjon Norge.

Anbefaling:

Det anbefales at Innovasjon Norge utarbeider klare retningslinjer og rutiner for rekruttering av midlertidige ansettelser.

#### **4.4.3 Konklusjon**

Etter vår vurdering er rekrutteringsprosessen av Personen utført i samsvar med Innovasjon Norges praksis for tilsvarende stillinger, samt egne regler og retningslinjer, herunder de etiske retningslinjene.

Oslo, 9. november 2018

Deloitte AS



**Eivind Skaug**

## 5. Vedlegg 1: Målekriterier, avgrensning av oppdraget og utført arbeid

### 5.1 Standarder og målekriterier

Vi er ikke kjent med at det finnes en enkeltstandard eller detaljerte målekriterier som kan brukes som grunnlag for et attestasjonsoppdrag som dette. Det er utviklet tilpassede målekriterier med utgangspunkt i hva vi har ansett relevant, samt hva som er tilgjengelig dokumentasjon.

Styret er informert om målekriteriene, og hadde ingen innspill utover å godkjenne disse som relevante og hensiktsmessige for gjennomgangen.

#### 5.1.1 Målekriterier

Målekriteriene som gjennomgangen bygger på er gjengitt nedenfor:

Hovedkriterier:

- A. Innovasjon Norges regelverk og rutiner knyttet til rekruttering er utformet i samsvar med relevante lover og forskrifter.
- B. En kontroll av om selskapets regelverk, rutiner, samt etiske retningslinjer er etterlevd i et utvalg ansettelser.

B (i) at det har foregått en dokumentert rekrutteringsprosess, underbygges ved at:

- Det utarbeides stillingsannonse i rekrutteringsverktøyet Easycruit.
- Stillingen utlyses internt eller internt og eksternt via rekrutteringsverktøyet Easycruit.
- Det har kommet inn én eller flere søknader på stillingsutlysningen.
- Kandidaten som får tilbud om jobb etter endt rekrutteringsprosess har en personalmappe der CV og arbeidskontrakt lagres.
- Det utarbeides offentlig søkerliste som lagres i Innovasjon Norges arkivsystem.

B (ii) rekrutteringsprosessen er forankret i ledergruppen:

- Det er utarbeidet en behovsanalyse med spesifisering av hvilken stilling rekrutteringen er tiltenkt til, om det er en nyopprettet stilling eller om det er tale om å erstatte en eksisterende.
- Behovsanalysen er godkjent i ledergruppen og godkjenningen er dokumentert i møtereferat.

B (iii) HR-avdelingen er delaktig i rekrutteringsprosessen, ved at:

- HR-avdelingen deltar i rekrutteringsprosessen etter at behovsanalysen er godkjent av ledergruppen. HR-avdelingen bistår med utarbeidelse av stillingsannonse og opprettelse av rekrutteringsprosjektet i EasyCruit, i tillegg til at HR-avdelingen skal delta på annengangsintervju.

Funnene i rapporten og vurdering av Innovasjon Norges regelverk, rutiner og etiske retningslinjer, samt etterlevelse av disse er basert på disse målekriteriene.

### 5.2 Avgrensning av oppdraget

Vi har gjennomført vårt arbeid i samsvar med ISAE 3000 for å gi Styret betryggende sikkerhet for at Innovasjon Norges regelverk og rutiner knyttet til rekruttering er utformet i samsvar med relevante lover og forskrifter, samt at selskapets regelverk, rutiner, samt etiske retningslinjer er etterlevd i et utvalg ansettelser.

Oppdraget omfatter ikke annen tilgrensende tematikk, men kun en gjennomgang av Innovasjon Norges regelverk og rutiner knyttet til rekruttering. Annen tematikk enn rekrutteringsprosessen faller utenfor denne gjennomgangen.

Deler av oppdraget vil ta utgangspunkt i de juridiske vurderingene som er gjennomført av Advokatfirmaet Kluge. Vi vil ikke utføre en ny vurdering av vurderingene gjennomført av Kluge, men vil benytte resultatet av deres vurderinger som grunnlag for vår gjennomgang.

### **5.3 Utført arbeid**

#### **Vurdering av regelverk og rutiner**

For å vurdere Innovasjon Norges regelverk og rutiner for rekrutteringsprosessen opp mot relevante lover og forskrifter har vi gjennomført følgende handlinger:

- Gjennomgått dokumenter som angir rutiner og annet relevant skriftlig materiale av betydning for rekrutteringsprosessen. Disse dokumentene omfatter lover, retningslinjer, rutiner, etiske regler, retningslinjer for habilitet, styredokumenter, stillingsinstrukser, presentasjoner, møtereferater og lignende.
- Det er rettet forespørsler til, og avholdt flere møter med ledere og ansatte i Innovasjon Norge hvor det er redegjort for Innovasjon Norges regelverk og rutiner for rekrutteringsprosessen og etterlevelse av nevnte regelverk og rutiner
- Vi har vurdert om Innovasjon Norges regelverk, rutiner og etiske retningslinjer er utformet i samsvar med relevant lov og forskrift
- Vi har kommet med anbefalinger på endring av eksisterende rutiner og implementering av nye rutiner for å sikre overensstemmelse med relevante lover og forskrifter
- Det er gjennomført samtaler med tillitsvalgte om deres oppfatning av rutinene for rekruttering

#### **Vurdering av etterlevelse og samsvar med målekriteriene**

For Innovasjon Norges gjennomføring av rekrutteringsprosesser har vi gjennomgått dokumentasjon i forbindelse med de enkelte rekrutteringsprosessene, gjennomført samtaler med ansatte og rekrutteringsbyrå, gjennomgått styrende dokumenter og annen relevant materiale og verifisert:

- Etterlevelse av Innovasjon Norges regelverk og rutiner for rekrutteringsprosessen. Vi har gjort et tilfeldig utvalg av ansatte i perioden 15. september 2014 til 31. juli 2018. Populasjonen for testingen er uttrekk fra lønssystemet Agresso for alle nyregistreringer av ansatte fra 15. september 2014 til 31. juli 2018.
- I kontrollen om målekriteriene er møtt har Innovasjon Norge fremlagt relevant dokumentasjon for å underbygge at rutinene og regelverket er etterlevd.
- Det er gjennomført samtaler med tillitsvalgte om deres oppfatning av rutinene for rekruttering.
- Sammenholdt Innovasjon Norges utforming av prosedyrer for rekrutteringsprosessen mot målekriteriene og vurdert om det foreligger vesentlig avvik.



## 6. Vedlegg 2: Oversikt over regelverk og rutiner

Følgende rammeverk er vurdert å være relevante for rekrutteringsprosessen i Innovasjon Norge:

- Etiske retningslinjer
- Retningslinjer for behandling av interne søkere
- Informasjon til interne søkere
- Rekrutteringsprosess Step-by-step
- Behovsanalyse
- Oppstartsmøte for annonsering og rekruttering
- Brukerveiledning intervju skjema, førstegangsintervju
- Intervju skjema, førstegangsintervju
- Intervju skjema, annengangsintervju
- Intervju skjema – annengangsintervju (Kompetansevurdering)
- Kompetansedefinisjoner og adferdsindikatorer – vurderingsgrunnlag til kandidatens resultater – kompetanseintervju
- Referanseintervju
- Vurderingsskjema
- Retningslinjer for habilitet i Innovasjon Norge



Deloitte AS and Deloitte Advokatfirma AS are the Norwegian affiliates of Deloitte NWE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.no](http://www.deloitte.no) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 264,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.no](http://www.deloitte.no).