

Bilag 1

Oppdragsgivers kravspesifikasjon

**Rammeavtale for støtte til kompetansebygging på nye
arbeidsformer i UDI**

Arkivreferanse: 22/00472

Innholdsfortegnelse

Rammeavtale for støtte til kompetansebygging på nye arbeidsformer i UDI.....	1
1 Formål og omfang	3
1.1 Kort historikk av bakgrunnen for behovet - veien frem mot Nye UDI.....	3
1.2 Formål - om nåsituasjonen hos Oppdragsgiver (UDI).....	5
1.3 Behovet.....	6
2 Grensesnitt.....	7
3 Brukere av avtalen hos Oppdragsgiver.....	8
4 Nærmere informasjon om anskaffelsen	8
4.1 Kompetanseområder.....	8
4.1.1 Type leveranser på rammeavtalen	9
5 Oppdragsgivers krav til tjenesten	10
5.1 Kravtabell	10
1. Skal-krav (absolutte krav til tjenesten)	11
2. Bør-krav (ønskelige krav til tjenesten - evalueringskrav)	13

1 Formål og omfang

Bilag 1 omfatter Oppdragsgivers (også benevnt som UDI) beskrivelse av sitt behov og bistanden som skal leveres på rammeavtalen.

Formålet med rammeavtalen er å ivareta UDIs behov for støtte til kompetansebygging på nye arbeidsformer i UDI. Tjenesten skal sikre UDI tilstrekkelig kapasitet innen tjenesteområdet. Det er ønskelig at de samme ressursene så langt mulig bistår i ulike avrop, slik at man oppnår optimal ressursutnyttelse og kontinuitet.

UDI ønsker å opparbeide et nært samarbeid med leverandøren gjennom kontraktsperioden. Det forventes at leverandøren opparbeider seg god kunnskap om organisasjonen og UDIs særlige behov. Leverandør vil jobbe sammen med både de som har god kjennskap til den transformasjonen UDI står i, men også andre deler av organisasjon hvor kjennskapet til transformasjon er mindre. Leverandør vil derfor måtte påregne å forholde seg til en god del ulike oppdragsgivere i organisasjonen.

Målet med anskaffelsen er en rammeavtale som sikrer kompetanseoverføring og læring for å sikre at UDI på sikt kan bli mer uavhengig av ekstern rådgivning og støtte på de aktuelle fagområdene.

Leverandøren skal tildele UDI en egen dedikert kundeansvarlig for avtalen, se Bilag 4 Administrative bestemmelser.

UDIs rutiner skal følges. Bistanden skal kunne utføres i leverandørens egne lokaler, samt med tilstedeværelse i UDIs lokaler på Valle View på Helsefy i Oslo.

Denne rammeavtalen gir Oppdragsgiver en rett, men ingen plikt til å tildele avrop/kontrakter innenfor rammeavtalens virkeområde. Oppdragsgiver er ikke forpliktet til å kjøpe et bestemt volum i avtaleperioden.

1.1 Kort historikk av bakgrunnen for behovet - veien frem mot Nye UDI

UDI har over flere år hatt et Organisasjonsutviklingsprosjekt (OU-prosjekt) med det mål å levere mer brukervennlige og effektive tjenester. Visjonen er at vi i fremtiden ikke skal ha ventetider på tjenestene våre. Organisasjonsutviklingsprosessen (OU-prosessen) skal understøtte denne visjonen. Vi ønsker en organisasjon som er brukerorientert, og som er innrettet slik at vi jobber systematisk med å redusere ventetidene – særlig gjennom kontinuerlig å forbedre og fornye prosesser og innovativ bruk av teknologi.

UDIs virksomhetsstrategi som ble vedtatt i mai 2019 har tre hovedmål med tilhørende strategiske initiativer for hvert av målene:

- Vi leverer brukervennlige og effektive tjenester
- Brukerne våre møter en enhetlig offentlig forvaltning
- Ett UDI som leverer resultater sammen

Ved inngangen til strategiprosessen våren 2019 gjennomførte UDI en nåsituasjonsanalyse. I analysen så vi på flere dimensjoner ved UDIs virksomhet for å identifisere utfordringer og finne forklaringer på hvorfor ikke UDI leverte i tilstrekkelig grad på samfunnsoppdraget sitt, eller i samsvar med våre ambisjoner. Vi fant frem til flere årsakssammenhenger mellom

resultatoppnåelse og strategisk retning, gjennomføringsevne, ledelse, styring og organisering. Funnene i analysen bygger klart opp under et behov for endring.

UDI har opp gjennom de senere årene hatt flere initiativer som skulle bidra til endring og forbedring, men resultatene på virksomhetsnivå har ikke vært gode nok. Vi har sett klare forbedringer «lokalt» mange steder i organisasjonen, men vi har ikke vært gode nok til å spre læring og dele forbedringer og beste praksis på tvers.

På bakgrunn av nåsituasjonsanalysen og den nye strategien, utledet vi derfor et sett med fokusområder med tilhørende designkriterier for ny organisasjon:

NYE MÅTER Å JOBBE PÅ (ORGANISASJONSKULTUR)

- ✓ Vi skaper et godt arbeidsmiljø som fremmer læring.
- ✓ Vi bygger kompetanse, motivasjon og arbeidsglede gjennom det vi beskriver som «Vår måte å jobbe på» i strategien.
- ✓ Vi bygger en organisasjon som er tilpasningsdyktig for løpende endring.
- ✓ Vi erstatter en sterk bestillingskultur mellom avdelinger så langt som mulig med tverrfaglige ad hoc-team som løser oppgaver/oppgdrag sammen.
- ✓ Vi skaper mekanismer som sikrer læring, erfaringsoverføring, spredning av beste praksis, på tvers av prosesser.
- ✓ Vi lager systemer/incentiver som gjør det attraktivt å rotere mellom oppgaver (både for ledere og medarbeidere).
- ✓ Vi forsterker UDI-identiteten slik at helhet og felles mål blir viktigere enn tilhørighet til avdelinger.
- ✓ Vi handler i tråd med UDIs verdier

NYE MÅTER Å LEDE PÅ (LEDERUTVIKLING)

- ✓ Vi utvikler ledere som setter retning, gir medarbeiderne tillit, tydelig ansvar og handlingsrom, og som viser helhetlig forståelse for UDIs virksomhet i sin utøvelse av lederoppgavene.
- ✓ Vi har ledere som utvikler medarbeidere som tar ansvar for prosesser og oppgaver, og som deltar aktivt i utviklingen av UDI.
- ✓ Vi legger stor vekt på å sikre at endringstiltak har oppslutning blant mellomledere og medarbeidere.
- ✓ Vi utvikler lederne være til å bli endringsagenter.

NYE MÅTER Å STYRE PÅ (VIRKSOMHETSSTYRING)

- ✓ Vi innretter målstruktur, incentiver og ledelse slik at alle ansatte i UDI identifiserer seg med samfunnsoppdraget og brukerhensyn.
- ✓ Vi styrer på en måte som fremmer flyteeffektivitet og korte ventetider for brukerne.
- ✓ Vi sikrer en effektiv bruk av ressurser og god økonomistyring
- ✓ Vi sørger for et godt grunnlag for styring gjennom full gjennomsiktighet og løpende oversikt og gode analyser.

NYE MÅTER Å ORGANISERE OSS PÅ (ORGANISASJONSDESIGN)

- ✓ Vi sikrer flyt og sammenheng mellom søknadsprosesser som kommer i ulike faser (førstegangssøknad, fornyelser, permanent oppholdstillatelse, familietilknytning, statsborgerskap).
- ✓ Vi innretter oss slik at kapasitet utnyttes fleksibelt på tvers av organisatoriske skiller.
- ✓ Vi sikrer at kommunikasjonen med brukerne innrettes helhetlig.
- ✓ Vi innretter mottaksarbeidet slik at gjennomstrømning og understøtting av asylsaksbehandling fra søknad til integrering eller retur, blir hovedhensynet.
- ✓ Vi skiller mellom prosesser avhengig av hvilke hensyn som er mest førende, for eksempel rask flyt og kort ventetid eller kontroll/sanksjoner.
- ✓ Vi legger til rette for at generelle ressurser, for eksempel juridiske, økonomi, prosessforbedringer, innovasjon, etc., lettere kan utnyttes på tvers av organisatoriske skiller.
- ✓ Vi bevarer høy faglig kompetanse og integritet innenfor alle direktoratets roller og oppgaver.
- ✓ Vi organiserer oss på en måte som understøtter god flyt i prosesser og løser oppgavene kostnadseffektivt

Aktivitetene i organisasjonsutviklingen har vært direkte knyttet til å skape en organisasjon som oppfyller og understøtter designkriteriene.

Prosessten har vært delt i tre faser, og vi er nå inne i fase 3:

- Fase 1 av prosessen gikk fra mars 2020 til mars 2021 da ny organisasjonsmodell for UDI ble besluttet.
- Fase 2 av prosessen gikk fra mars 2021 og fram til 01. januar 2022. Da gikk vi formelt over til nye UDI, og alle ledere og medarbeidere startet å jobbe i sine nye team.
- Fase 3 av prosessen startet 1. januar 2022, og løper formelt fram til etter sommeren 2022. Den går under navnet «Nye UDI». Denne fasen dreier seg om å sette den nye organisasjonen ut i live. Det er nå vi sammen skal øve oss i å jobbe på nye måter. Denne fasen handler om at vi kontinuerlig utvikler vår måte å jobbe på, lede på og styre på i den nye organisasjonen.

Endringsprosessen avsluttes ikke med fase 3, men etter dette vil alt ansvaret for videre endring overføres til linjen, som har overtatt mer og mer av ansvaret siden oppstart med å iverksette de endringene UDI skal gjennom. Dette vil fortsatt skje gradvis gjennom 2022.

1.2 Formål - om nåsituasjonen hos Oppdragsgiver (UDI)

UDI er som beskrevet over i en endringsprosess knyttet til nye arbeidsformer innenfor flere områder og ønsker med denne endringen å bli en mer tilpasningsdyktig organisasjon med helhetlige prosesser, strategisk kompetanseutvikling, og felles oppgaveløsning på tvers av organisatoriske skiller, hvor det viktigste strategiske målet er å levere mer brukervennlige og effektive tjenester. UDI innfører endring av struktur, roller og ansvar, styring, ledelse og arbeidsmetodikk.

En ny organisasjonsmodell som har vært jobbet fram over flere år implementeres fra 1. januar 2022 og skal være med å sikre eierskap til tjenestene og prosessene, og legge til rette for at UDIs medarbeidere i større grad skal være med på å påvirke og utvikle tjenestene slik at det bidrar til en opplevelse av en mer meningsfylt arbeidshverdag. Dette stilles nye krav til kompetansesammensetning i organisasjonen, samt nye og høyere forventinger til alle ledere og medarbeidere i UDI.

For å lykkes er UDI i prosess med å innføre smidig arbeidsmetodikk og skal også jobbe systematisk med forbedringsarbeid gjennom nye roller og smidige metoder. Fra høsten 2020 har UDI høstet erfaring med en organisatorisk prototype som jobbet med smidig som arbeidsmetode, sammensatt av et tverrfaglige team som kontinuerlig har identifisert og innført forbedringstiltak i prosessen og i tjenestene til en utvalgt brukergruppe. Dette har blitt til verdifull kunnskap UDI tar med inn i innføringsløpet for en ny organisasjonsmodell. Gjennom 2021 har ledere blitt kurset i nye måter å lede på, og UDI har også startet med å «trene opp treneren» ved å utvikle et miljø med smidigtrenere som skal ut i organisasjonen for å implementere smidig metodikk med det formål å gi bedre tjenester til UDIs brukere.

Parallelt har UDI jobbet med å endre måten vi styrer organisasjonen på, som skal understøtte og legge til rette for at nye arbeidsformer og ny måte å lede på kan lykkes og fungere i henhold til intensjonen bak ny organisasjonsmodell. UDI har i den forbindelse utviklet en ny styringsmodell og jobber med å ferdigstille deler av denne. Den nye måten å styre på tar utgangspunkt i styre på drivere for ønsket endring, noe som innebærer en vridning fra en mer resultatorientert organisasjon. I 2022 skal styringsmiljøet i UDI jobbe videre med hvordan styringen på best mulig måte kan støtte opp under ny organisasjonsmodell og hva slags rolle styringsmiljøet da må ta og hvilken kompetanse man trenger å bygge eller utvikle.

Den store kulturendringen for UDI i 2022, både på styring-, ledelse- og medarbeidernivå, blir innføring av flyteffektive prosesser, for å jobbe målrettet med å redusere risikoen for å bygge restanser og reise videre fra det historiske fokuset på ressurseffektive prosesser. Innføring av flyteffektive prosesser henger sammen med fokus på tjenestene ut mot brukerne våre, og er også gjenspeilet i tildelingsbrevet med styringsparameter 1 at UDI skal fatte vedtak i sakene uten ugrunnet opphold.

Organisasjonsmodellen fra 1. januar 2022 innebærer en ny organisatorisk struktur, men nøkkelen til suksess ligger ikke i de organisatoriske boksene, men i måten vi skal jobbe på, samhandle på og hvordan vi driver frem forbedringsarbeid i tverrfaglige team. Endringsledelse, autonomi og medarbeiderdrevet forbedringsarbeid er nøkkelord inn i det vi forsøker å oppnå i ny organisasjon.

UDI vil fra 2022 styre organisasjonen på en ny måte, etter identifiserte *drivere* som skaper resultater, og deretter følge med på outputen. Driverne i nye UDI er identifisert til å være

- 1) prosess og flyt: høyest mulig flyteffektivitet
- 2) kompetanse: riktig kompetanse og kapasitet på rett sted
- 3) datakvalitet: riktig registrering første gang
- 4) brukerfokus: sikre god brukeropplevelse. Både styringen, ledelsen, ny organisasjon med nye definerte roller og ansvar samt medarbeidernes fokus, skal alle dra i samme retning, og de ulike delene understøtte hverandre for å oppnå gode resultater for våre brukere.

UDI har i forbindelse med videreføring av dette arbeidet identifisert et behov for bistand i det pågående endringsarbeidet i 2022.

1.3 Behovet

UDI implementerte 1. januar 2022 en helt ny organisasjonsstruktur der vi skal jobbe, lede, styre og organisere oss på måter som sikrer realisering av strategien vår. I løpet av 2022 vil fokus være innføring av nye arbeidsformer og ny organisasjon, der vi løpende gjør oss erfaringer og trener på nye roller og nye samarbeidsformer. UDI trenger støtte til å gjennomføre det nødvendige kompetanseløftet UDI må gjennom i organisasjonen, og sikre

kompetanseoverføring til organisasjonen, slik at den kontinuerlige endringen på sikt skal drives uten bistand. Helt konkret har vi et behov for økt kompetanse på smidig metodikk for å styrke og bygge videre på fagmiljøet for dette i UDI, slik at vi styrker grunnstrukturen for det videre forbedringsarbeidet. Dette i kombinasjon med styrket kompetanse på lederutvikling og økonomi- og virksomhetsstyring som understøtter denne arbeidsmetodikken.

Kompetanseløftet skal understøtte visjonen om brukervennlige og effektive tjenester, og sikre at vi bygger og utvikler den kompetansen og kapasiteten som sikrer realisering. UDI skal videreutvikle organisasjonen som brukerorientert, og som innrettet slik at vi jobber systematisk med å redusere ventetidene – særlig gjennom kontinuerlig å forbedre og fornye prosesser og innovativ bruk av teknologi. Det vil være fokus på å skape et godt arbeidsmiljø som fremmer læring og et innovativt tankesett. UDI vil være avhengige av ledere og medarbeidere som er modige og nytenkende i arbeidet med å levere de beste løsningene for samfunnet og brukerne våre. Vi må framover innføre arbeidsfokus som styrker arbeidsglede og opplevelse av utvikling, psykologisk trygghet og mestring hos medarbeidere og team. Videre må vi finne den riktige balansen mellom det å jobbe med løpende oppgaver og forbedringsarbeid som en naturlig del av drift. Samtidig må vi styrke ledere til å bli modige og nytenkende i sin lederstil, samt bygge kompetanse i bruk av teknologi og data for å styre etter flyteffektivitet og korte ned ventetider for brukerne.

Alle nivåer i UDI trenger i den forbindelse å trene på å identifisere, forstå og respondere raskt på interne og eksterne endringer i behov, krav og oppgaver slik at vi også i framtiden kan levere stabile og forutsigbare tjenester til brukerne våre. Gjennom dette vil vi også ivareta samfunnsoppdraget vårt på en kostnadseffektiv måte.

Å tilpasse den nye arbeidsformen tar tid, og det vil kreve en endring av etablerte tankesett om hvordan vi jobber til vanlig på alle nivåer i organisasjonen, både i de deler som leverer tjenester direkte mot brukerne, og i de deler av UDI som skal støtte opp under disse brukertjenestene. Det vil kreve en større grad av tverrfaglighet og en kultur for åpenhet og rom for eksperimentering med oppgaver. UDI må styrke kapasiteten for endringsledelse slik at vi klarer å ivareta daglig drift samtidig som vi innfører endringer og arbeider kontinuerlig med forbedring. For å få til dette har vi behov for bistand i innføringen av nye arbeidsformer og ny metodikk.

For å sikre en god og forutsigbar omstilling av vår måte å jobbe på ser UDI behovet for å samle og bygge et miljø som kan bistå organisasjonen i innføringen av nye arbeidsmåter. Dette miljøet er etablert og består av medarbeidere i UDI som skal bidra til å etablere team som jobber smidig, er autonome og selvstendige, som har fokus på sluttbrukerverdi, og som eier produktet de har ansvar for i sitt team. Våren 2022 har dette teamet ansvar for å rulle ut smidig metodikk til alle team i organisasjonen, gjennom det vi kaller kompetanseløpet. Dette teamet må imidlertid videreutvikles og styrkes.

2 Grensesnitt

Denne tjenesten har grensesnitt mot UDIs nåværende avtale for organisasjonsutvikling. Denne utgår våren/sommeren 2022. Det må derfor påregnes noe overlapp mellom disse avtalene, samt erfaringsutveksling mellom leverandørene.

Det informeres om at det pågår en prosess knyttet til en egen anskaffelse av kompetanse og kapasitet innenfor prosessmodellering, informasjonsmodellering og tjenstedesign. Det er ikke endelig besluttet om det vil utlyses en særskilt avtale på nevnte område. Leverandøren må derfor påregne at disse fagområdene kan avropes på annen avtale.

3 Brukere av avtalen hos Oppdragsgiver

Anskaffelsen skal dekke behovet knyttet til UDIs pågående innføringsprosjekt i 2022, samt organisasjonens behov utover i 2022 etter at prosjektet er avsluttet. Avrop knyttet til behovet i innføringsprosjektet vil foretas ganske umiddelbart etter kontraktsinngåelse.

4 Nærmere informasjon om anskaffelsen

Kapittel 4 inneholder nærmere informasjon om hvilken faglig bistand Oppdragsgiver har behov for.

4.1 Kompetanseområder

Overordnet vil det være behov for inngående kompetanse om:

- Kompetanseutvikling ved organisasjonsutvikling
- Smidig arbeidsmetodikk
- Lederutvikling
- Virksomhetsstyring
- Endring/endringsledelse og kulturbygging
- Tjenesteutvikling og prosessforbedring

Kompetanseutvikling ved organisasjonsutvikling:

Innføringsprosjektet er i 2022 å anse som et kompetansehevingsprosjekt der vi, parallelt med at vi bygger og øker kompetanse på flere områder, samtidig er forventet å levere konkrete leveranser eller aktiviteter andre steder i organisasjonen. Vi har identifisert hvilke områder vi skal bygge kompetanse på, men trenger støtte til gjennomføring og aktiviteter.

Smidig arbeidsmetodikk:

Vi har etablert et nytt smidigtrenermiljø som jobber ut i organisasjonen med å fasilitere og trene på nye arbeidsformer. I 2022 vil vi trenger støtte til å videreutvikle dette teamet, arbeidsmetodikken og innføringen i hele organisasjonen på mest hensiktsmessige måte. Dette også fordi organisering og sammensetning av team er ulikt rundt i organisasjonen og fordi teamsammensetningen/organiseringen er i endring. Det er også i 2022 at vi faktisk skal trene med team i nye måter å jobbe på og der teori møter praksis.

Lederutvikling:

Vi har over tid gjennomført et lederutviklingsprogram bestående av ulike moduler. Vi trenger imidlertid fortsatt støtte til å trene på nye måter å lede på, i møte med faktisk implementering av ny organisasjon og nye lederroller i 2022. Lederutvikling vil både kunne omfatte tiltak mot alle ledere og støtte inn i konkrete ledergrupper.

Virksomhetsstyring:

Vi har implementert en ny styringsmodell, nye beslutningsfora og nye lederroller. Vi er nå i ferd med å teste ut nye former for målstyring og vil fortsatt trenge støtte til å trene på dette, ny styringsmodell og nye måter å jobbe med styring på ut i organisasjonen. Dette innebærer både kompetanse på målstyring, risikoarbeid, forbedringsarbeid, metodikk innenfor disse etc. Økonomimiljøet er også i ferd med å utforske en mer dynamisk budsjettstyring og vi har tatt små skritt i denne retningen. Økonomimiljøet har selv ansvar for å drive dette arbeidet videre, men vil trenge støtte til å knytte dette til ny organisasjonsmodell og hvordan økonomi-

og virksomhetsstyring skal understøtte og legge til rette for at ny organisasjonsmodell, roller og ansvar fungerer etter intensjonen.

Endring/endringsledelse og kulturbygging:

Endringsledelse er også helt avgjørende for de kulturendringene som må til for å bygge en organisasjon som hele tiden klarer å tilpasse seg brukerens behov og samfunnets krav og forventninger til oss. Det er behov for bistand til å bygge og styrke dette miljøet som skal sikre en systematisk og forutsigbar oppbygning av kompetanse hos alle i UDI.

Tjenesteutvikling og prosessforbedring:

UDI trenger å bygge kombinasjonskompetanse som forstår både fag/forretning og teknologi, og ser muligheter i:

- eksisterende og ny teknologi, og hvordan drive kontinuerlig tjenesteutvikling der vi ikke bare prøver å forstå brukernes behov, men i større grad tar dem med inn i tjenesteutviklingen vår.
- robotteknologien, i lavkodeteknologien, i digitale løsninger vi allerede har i virksomheten som prosessutvinning (process mining) og programvare for forretningsinformasjon og datavisualisering (Qlik).

På disse feltene har vi over en periode jobbet med å bygge kompetanse internt, men vi trenger hjelp til å jobbe systematisk med kompetanseutvikling rundt arbeidsmetodikk som hjelper oss å identifisere mulighetsrommet - både innenfor teknologi, arbeidsprosesser og forbedringstiltak som gir økt brukerverdi og mer effektive tjenester. Dette henger også sammen med et pågående arbeid knyttet til prosessmodellering, og et mer langsiktig arbeid knyttet til videreutvikling av dette, samt koblingen mot informasjonsmodellering og tjenstedesign. Dette er også felt hvor vi bygger kompetanse internt, men hvor vi trenger bistand til å bygge og rekruttere riktig kompetanse på sikt og utvikle denne i riktig retning, spesielt med fokus på det strategiske målet om å bidra til en enhetlig offentlig forvaltning og levere sammenhengende tjenester på tvers av offentlig sektor. Ett av poengene med å drive med prosessmodellering, tjenstedesign og informasjonsmodellering er for å etablere den såkalte forretningsarkitekturen som UDI trenger for å kunne gi grunnlag til utformingen av den fremtidige digitale plattformen til utlendingsforvaltningen.

UDIs viktigste ambisjon i tiden fremover er å levere mer brukervennlige og effektive tjenester. Visjonen er at vi i fremtiden ikke skal ha ugrunnede ventetider på tjenestene våre, men løpende gi svar til våre brukere. Behovet for støtte vil trolig endre seg underveis i arbeidet, og UDI ønsker nå en rammeavtale som skal fungere gjennom året 2022. Deretter vil det gjennomføres en ny konkurranseutlysning på en mer langvarig rammeavtale basert på de behovene som manifesterer seg i løpet av det første året med implementering av Nye UDI.

4.1.1 Type leveranser på rammeavtalen

Behovet for bistand innebærer generell rådgivning, og vurdering av riktig plattform for kompetanseutvikling sett hen til de behov UDI har innenfor de ulike områdene beskrevet ovenfor, inkludert kursing (både direkte og «train the trainer») og andre måter for kompetanse- og organisasjonsutvikling. Dette inkluderer veiledning og støtte ut i organisasjonen, samt på planlegging og gjennomføring av ulike aktiviteter.

Det er allerede en del kompetanse på endringsprosesser og digital transformasjon i organisasjonen, så UDI forventer her konsulentstøtte som kan jobbe selvstendig, med evne

til å utfordre UDI videre for å få opp en organisasjon som mer og mer klarer den overgangen en digital transformasjon krever.

I prosjektperioden vil det være behov for at Leverandør bidrar med konsulenter inn i prosjektgruppen, som består av prosjekteier, prosjektleder og enkelte prosjektressurser. Formålet her er å koordinere og samordne de ulike aktivitetene som foregår i prosjektet, samt veilede og støtte prosjekteier og prosjektleder i prioriteringer av og konkretisering av ulike aktiviteter. Konsulentene som bistår inn i prosjektgruppen bør i det minste ha kompetanse på smidig arbeidsmetodikk, lederutvikling og virksomhetsstyring, som er de tre hovedstrømmene i kompetanseløpet i prosjektperioden. Konsulentene som bidrar inn i prosjektgruppen og som tilbys av Leverandør vil deretter jobbe ut mot de tre ulike strømmene i organisasjonen, og støtte prosjektressursene i planlegging og gjennomføring av aktiviteter, samt sikre at disse er i tråd med intensjonen bak ny organisasjonsmodell

Våre overordnede forventinger til leverandøren:

- Være en rådgiver på metode, tilnærming, forankring og kulturbygging.
- Bidra til å innføre strukturer som gir langvarige resultater av kompetanseløftet
- Jobbe så tett på driften som mulig for å skape eierskap og smidige endringsprosesser.
 - Overføre læring til organisasjonen så vi har kapabilitet og kompetanse til å drive arbeidet videre.
- Bidra til at kompetanseløftet gjennomføres med minst mulig produktivitetstap i UDIs kjerneprosesser.

5 Oppdragsgivers krav til tjenesten

Oppdragsgivers nærmere krav til tjenesten er inntatt i dette kapitlet. Kravene skal besvares i *Bilag 2 Leverandørens besvarelse av kravspesifikasjonen og Bilag 2A (CV-er)*. Henvvisning til nettsider eller publikasjoner vil ikke aksepteres som dokumentasjon. Om det vil bli benyttet underleverandører må dette komme tydelig frem av tilbudet.

5.1 Kravtabell

Forklaring til utfylling av kravtabell

Kravene i kravtabellen fordeles inn i følgende kategorier

- O Obligatorisk krav.** Dette er absolutte krav som må være oppfylt for tilbudet. Manglende oppfyllelse vil kunne medføre avvisning. Besvares med JA/NEI. Leverandøren kan eventuelt gi en nærmere forklaring i det tilhørende kommentarfeltet.
- B Bør-krav.** Dette er ønsker som Oppdragsgiver har til leverandørens tjenester, og som det vil evalueres på i tildelingen. Kravene kan være oppfylt i større eller mindre grad. Besvares med JA/NEI og eventuelt en nærmere forklaring i kommentarfeltet.
- R Redegjør.** Leverandør bes forklare nærmere i kommentarfeltet, eller henvise til informasjon i vedlegg. Nøyaktig referanse må oppgis.

Nr.	Krav til tjenesten	Type krav	Utfyllende redegjørelse (R) / JA/NEI (O)
1. Skal-krav (absolutte krav til tjenesten)			
1.1	Leverandøren skal tilby 3-5 stk. konsulenter på rammeavtalen (navngitte konsulenter som skal jobbe utførende med avrop på rammeavtalen). Disse refereres til som «tilbudt team». Tilbudt team skal være tilgjengelig for avrop i rammeavtaleperioden. Til sammen skal vedlagte CV-er dekke det fullstendige kompetanseområdet som Oppdragsgiver har beskrevet i dette bilaget. Tilbudt team må minimum inneholde ekspertkonsulenter og seniorkonsulenter, se bilag 3 for informasjon om klassifisering. Øvrige konsulentkategorier er valgfritt å tilby som del av tilbudt team. Utskiftning av nøkkelressurser i tilbudt team forutsetter at krav 1.1. fremdeles dekkes fullt ut, samt at den totale kompetansen på tilbudt team kan anses for å holde samme kompetansenivå, eller bedre.	O	

1.2	Leverandøren bekrefter at de tilbyr ekspertressurs(er) (konsulentkategori I, jf. bilag 3) som skal jobbe utførende med avrop på rammeavtalen og at denne kategorien skal stå for det vesentligste arbeidet for Oppdragsgiver. Leverandøren bekrefter at de også tilbyr seniorressurser (konsulentkategori II, jf. bilag 3) som skal bistå ekspertressursen(e) i avropene. Konsulentkategori III og IV skal kun benyttes etter nærmere avtale med Oppdragsgiver.	O	
1.3	Leverandøren bekrefter å tilby bistand som oppfyller Oppdragsgivers formål med tjenesten (ref. pkt. 1), samt at tilbudt team til sammen dekker Oppdragsgivers skisserte behov for kompetanse innen alle angitte kompetanseområder (ref. punkt 4).	O	
1.4	Tilbudte ressurser skal beherske norsk flytende, både skriftlig og muntlig.	O	
1.5	Leverandøren skal levere de rette ressursene innen 14. kalenderdager fra bestillingstidspunkt (Oppdragsgivers innsending av avropsskjema). Med levering her menes det at konsulenten aktivt starter oppdraget.	O	

2. Bør-krav (ønskelige krav til tjenesten - evalueringskrav)

2.1	Leverandøren bør tilby konsulenter med best mulig kompetanse og erfaring innenfor kompetanseområdene angitt i Bilag 1 punkt 4. Teamet bør være hensiktsmessig sammensatt i lys av Oppdragsgivers skisserte behov og angitte kompetanseområder. Leverandør redegjør for på hvilken måte og i hvilken grad tilbudt team dekker Oppdragsgivers totale behov. Videre bør det redegjøres for sammensetningen av teamet.	B/R	<i>Kravet besvares i denne ruten, eller som eget vedlegg, samt i form av vedlagte CV-er (Bilag 2 vedlegg 2A)</i>
2.2	Leverandøren bes om å redegjøre for hvordan de planlegger å håndtere rammeavtalen under avtaleperioden (Oppdragsforståelse). Redegjørelsen bør minimum dekke følgende: • Faglig metode/tilnærming • Kvalitetssikring av leveranser • Hvordan Leverandøren ressurssetter det enkelte avrop med riktig kompetanse og erfaring • Hvordan sikre kontinuitet i leveransene (ulike avrop) • Beskrivelse av eventuelle risikomomenter og	B/R	<i>Kravet besvares i denne ruten eller som eget vedlegg og bør ikke overstige 3 A4- sider.</i>

	hvordan Leverandøren planlegger å minimere disse Redegjørelsen bør knyttes opp mot rammeavtalens formål, ref. punkt 1.		
--	--	--	--