



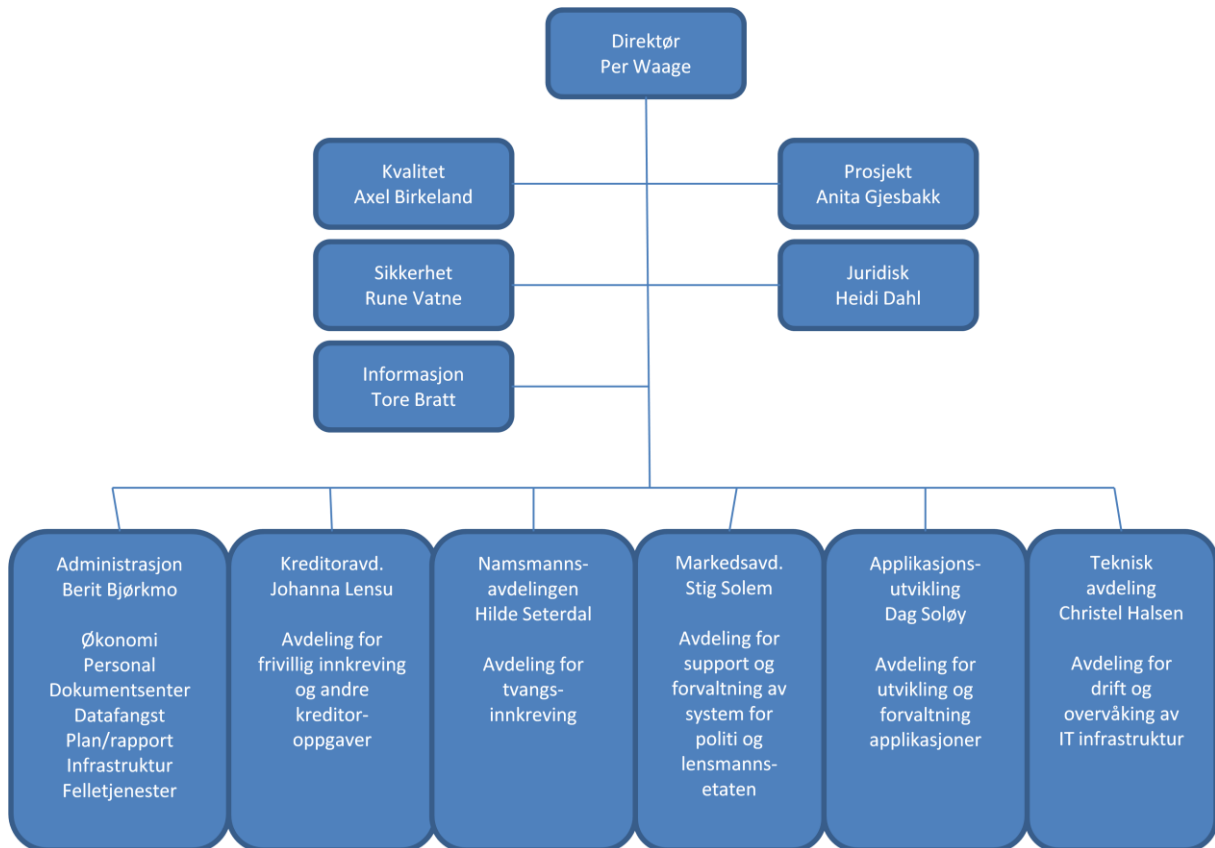
Bilag 1

Kravspesifikasjon

Rammeavtale for bistand til forretningsutvikling, organisasjonsutvikling og lederutvikling.

Kravspesifikasjon**1. Innledning:**

Den åpne anbudskonkurransen gjelder en rammeavtale på strategiske og operative tjenester innenfor forretnings-, organisasjons- og ledelsesutvikling.

Organisasjonskart Statens innkrevingsentral:

SI ble etablert 1. juli 1990 som et særorgan under Politiavdelingen i Justisdepartementet med 65 faste stillinger. Hovedoppgaven var innkreving av økonomiske straffekrav fra politiet og domstolene. Siden den gang har SI fått en rekke nye innkrevingsoppdrag. SI er også driftsentral for politiets økonomisystem og saksbehandlersystem for den sivile rettspleie på grunnplanet. Fra 1. januar 2001 har SI vært underlagt Finansdepartementet. I dag er det 353 ansatte ved SI.

De store avdelingene er inndelt i grupper/seksjoner med inntil 25 medarbeidere og det er totalt 24 ledere med personalansvar på SI.

SI er en kvinnedominert arbeidsplass (73 % kvinner), og den samme kjønnsfordelingen gjenspeiles i lederstillingene. Gjennomsnittsalderen er 43,4 år. Arbeidsstokken ved SI er stabil, det er svært lav turnover, og mange av de som ble ansatt ved opprettelsen i 1990 er fortsatt ved SI. Utdanningsmessig spenner det fra videregående skole til masternivå. På masternivå er det jurister og teknisk personell som utgjør hovedgruppene.

2. Bakgrunn for anskaffelsen og historikk

Lederutvikling, teamutvikling og faglig utvikling har helt siden oppstart vært satsingsområder for SI. Gjennom 90-tallet deltok alle ledere på eksterne mellomleder- eller topplederprogrammer. Det ble også systematisk kjørt teamutviklingsprogrammer i alle organisatoriske enheter.

Etter 2000 har SI basert sin løpende organisasjons- og lederutvikling på teori og metodikk beskrevet av dr. Ichac Adizes. Det er utdannet interne integratorer som i dag er prosessledere for det metodiske forbedringsarbeidet som pågår kontinuerlig i organisasjonen. Det er gjennom dette i stor grad innført et felles begrepsapparat, arbeidsmetode og teoretisk plattform i organisasjonen, og det er opparbeidet en relativt sterk gjensidig tillit og respekt i organisasjonen.

I 2008/2009 ble det gjennomført en organisasjonsutviklingsprosess for hele organisasjonen. Den hadde som formål å skape forståelse, kunnskap og engasjement omkring SIs historie, mission, strategi og verdier. Alle organisatoriske enheter gikk gjennom et todagers program med:

- SIs historie i et strategisk perspektiv
- Dr. Ichac Adizes' organisasjonsteori og begrepsapparat
- SIs verdier

SI ønsker fortsatt å basere den løpende organisasjonsutviklingen på tilsvarende teorier og metoder for endringer og forbedringer i organisasjon og ledelse. SI ønsker å videreutvikle organisasjonsutviklingen, samtidig som vi kan gjenbruke noe av det vi har bygd opp over år. Formålet med utlysningen er å inngå avtale med en leverandør som kan bistå SI i dette.

3. SIs mission, verdier og mål

SIs Mission:

Vi er en statlig etat med innkreving som kjernevirksomhet. Våre oppdragsgivere er andre statlige virksomheter. I tillegg til kjernevirksomheten er vi driftssentral med nødvendig support for eksterne brukere av våre system.

Vi er en aktiv pådriver og bidragsyter til samordning, effektivisering og forenkling i offentlig sektor. I demokratiske beslutningsprosesser kan det imidlertid også være andre hensyn som vektlegges.

Vi sikrer vårt omdømme gjennom rask og ubyråkratisk saksbehandling, og serviceorienterte medarbeidere som ivaretar skyldners personvern og rettssikkerhet.

Vår mission er å bidra til å fornye og effektivisere offentlig sektor ved å:

- *Overta innkrevingen av statlige krav der det er samfunnsøkonomisk lønnsomt*
- *Videreutvikle gode tjenester for oppdragsgivere, skyldnere og brukere*

SIs verdier:

Helhetstenkning

- Helhetstenking er for oss å se ting i sammenheng, og vurdere konsekvens og effekt på kort og lang sikt.
- Helhetstenking er for oss å velge det som totalt sett gir best resultat selv om det nødvendigvis ikke er optimalt for en enkelt part.

Handlekraft

- Handlekraft betyr for oss å gjøre de *riktige* tingene
- Handlekraft betyr for oss at vi har evne til å ta beslutninger og gjennomføre dem
- Handlekraft betyr for oss at vi sier *nei* til noe
- Handlekraft betyr for oss at vi trækker på bremsene og tar ut ny kurs når vi ser at noe er i ferd med å ta feil retning

Troverdighet

- Troverdighet betyr for oss at vi gjør tingene *riktig*
- Troverdighet betyr for oss at vi har kvalitet, styring og kontroll på det vi gjør
- Troverdighet betyr for oss at det er samsvar mellom tale og handling
- Troverdighet betyr for oss at vi kommuniserer åpent om mål og hensikt

Utviklingsorientert

- Utviklingsorientert betyr for oss at vi fokuserer på framtid
- Utviklingsorientert betyr for oss å erkjenne at det vi er fornøyd med i dag ikke er godt nok i morgen
- Utviklingsorientert betyr for oss at vi jakter på mulighetene
- Utviklingsorientert betyr for oss at vi tenker nytt og utradisjonelt

Menneskelighet

- Menneskelighet betyr for oss at vi innenfor de retningslinjer og instruksjoner vi har, opererer så fleksibelt og skånsomt som mulig
- Menneskelighet betyr for oss at vi sørger for at menneskelige behov ivaretas også når vi tar i bruk sterke virkemidler
- Menneskelighet betyr for oss å unngå beslutninger som belaster menneskelige ressurser unødvendig
- Menneskelighet betyr for oss at vi behandler alle vi møter med respekt

SIs hovedmål:

- *Innkrevingen skal være effektiv*
- *Innkrevingen skal ha god kvalitet*
- *Virksomheten skal være serviceorientert*
- *Driftssentralfunksjonene skal ha god kvalitet*

4. Beskrivelse av leverandørens ytelse

Leverandøren skal levere strategiske og operative tjenester innenfor forretnings-, organisasjons- og ledelsesutvikling.

SI ønsker med denne rammeavtalen å motta bistand som

- resulterer i varig endring
- er knyttet til SIs strategi, verdier, mål og egenart
- forsterker og utvikler felles plattform
- gir ledere gode rom for videreutvikling

Oppdragsgiver og/eller målgrupper kan være på alle ledelsesnivåer/personalnivåer og under alle avdelinger ved SI.

Forbedringsarbeidet ved SI har hatt stor fokus på effektivisering og kvalitetsforbedring av arbeidsprosessene i den enkelte avdeling. SI ønsker å videreføre dette, men ser nå behovet for å se arbeidsprosessene i sammenheng på tvers av hele organisasjonen, og nærmere knyttet mot overordnet strategi. Metode og struktur på forbedringsarbeidet må utvikles for å ivareta dette på en god måte. Dette er et eksempel på hva som kan inngå i oppdraget.

For å utvikle en mer serviceorientert organisasjon, er SI i gang med å definere nye elektroniske tjenester som skal utvikles og tilbys oppdragsgivere og skyldnere. SI ønsker bistand til å møte nye utfordringer som dette gir på ulike områder, eksempelvis eventuelle behov for endringer i kultur, struktur, kompetanse, arbeidsprosesser og ledelse.

For å sikre forankring i strategi, verdier og overordnede beslutninger, inngår strategisk rådgivning og bistand til gode strategi- og beslutningsprosesser i oppdraget.

Hensikten med lederutviklingen ved SI er å utvide lederes forutsetninger for å kunne utøve effektiv ledelse. Hovedfokuset i lederutviklingen vil være å gi ledere mulighet til å utøve effektiv ledelse gjennom å tydeliggjøre lederrollen og utvide muligheter til å tilegne seg lederferdigheter. Lederutviklingen bør være nært knyttet til de til enhver tid pågående organisasjonsutviklingsprosesser i organisasjonen. Det er også et viktig mål å gjøre lederne i stand til å møte morgendagens utfordringer og endringer på en hensiktsmessig måte. Et viktig element i dette er å utvikle gode, komplementære lederteam på ulike nivå i organisasjonen.

Leverandøren forventes å være fleksibel med hensyn til alternative samarbeidsformer for løsning av oppdrag. Oppdragsgiver bestemmer om oppdraget skal løses i sin helhet av leverandøren, eller i samarbeid mellom leverandør og interne ressurser, evt. tredjepart. Leverandør må påregne kompetanseoverføring til oppdragsgivers medarbeidere og tilrettelegge for dette. Oppdragsgiver skal ha fri tilgang og benyttelse av materiale som anvendes.

Rapportering med statistikk over oppdrag og timeforbruk samt planlagte tiltak til oppdragsgiver gjøres kvartalsvis. Statusmøter avholdes med oppdragsgiver ved behov, og minimum hvert halvår.

4.1. Forretningsutvikling

Overordnet kan SIs virksomhet deles i to; innkreving av statlige krav og drift av IT-løsninger. Innenfor disse områdene tilbyr SI ulike typer tjenester til ulike oppdragsgivere og kunder. I et strategisk perspektiv vil det være aktuelt å se på utvikling av



virksomheten på alle disse tre områdene (virksomhet, tjenester og oppdragsgivere/kunder).

I oppdraget vil strategisk rådgivning og bistand til gode strategiprosesser på dette området inngå.

4.2. Organisasjonsutvikling

Gjennom rammeavtalen kan ulike former for tjenester innen organisasjonsutvikling være aktuelle. Behovet for tjenester vil i hovedsak oppstå ut fra forretningsutvikling og det kontinuerlige forbedringsarbeidet i organisasjonen. Oppdrag innenfor organisasjonsutvikling kan være både på strategisk og operativt nivå.

Oppdrag kan gjelde støtte til planlegging, iverksetting, gjennomføring og/eller evaluering av organisasjonsendringer, prosesstøtte til implementering og gevinstrealisering av nye tjenester og arbeidsprosesser.

4.3. Lederutvikling

Det er ønskelig at lederutviklingen ved SI skal skape en felles forståelse for god ledelse, forbedre lederferdigheter blant lederne, sikre at forventninger og krav i de ulike lederrollene kommuniseres klart og å bidra til gode prosesser i organisasjonen.

Gjennom rammeavtalen kan ulike former for tjenester innen lederutvikling være aktuelle. Behovet for tjenester vil i hovedsak oppstå ut fra de forretnings- og organisasjonsutviklingsprosesser som pågår i virksomheten. Målet er å gjøre lederne i stand til å gjennomføre aktuelle endringsprosesser på en god måte.

Det kan også være aktuelt med generelle lederutviklingstjenester og kurs/opplæring.