

Kommunearkivinstitusjonenes digitale ressurscenter SA KDRS

Protokoll styremøte

Dato: 14. juni 2021
Tid: kl. 15:00 – 16:00
Sted: **Nettmøte**
Link: [Klikk her for å bli med på møtet](#)

Tilstede: Stig Roald Amundsen, Atle Frydenlund, Ellen Jensen , Steffen Stordalen, Odd-Lasse Worum, Tor Eivind Johansen

Referent: Tor Eivind Johansen

Saksliste

Sak nr.	Sakstittel
027/21	Godkjenning av innkalling og saksliste
028/21	Godkjenning av møteprotokoll 27. mai 2021
029/21	Vurdering av innkomne tilbud på evaluering
030/21	Eventuelt

Sakspapir

027/21 Godkjenning av innkalling og saksliste

Styrets vedtak:

Innkallingen og saksliste godkjennes

028/21 Godkjenning av møteprotokoll 27. mai 2021

Saksopplysninger

Se vedlagte protokoll fra styremøtet den 27. mai 2021.

Styrets vedtak:

Protokoll fra styremøte 27. mai 2021 godkjennes.

029/21 Vurdering av innkomne tilbud på evaluering

Saksopplysninger

KDRS har etter innspill fra medlemsmøte med lederne 24. februar bedt om tilbud på evaluering av KDRS. Etter styrebehandling den 23. mars ble det nedsatt en gruppe med representanter fra medlemmene for å sikre en god involveringsprosess med mandatet. Vedlagt følger forespørselen som ble sendt ut til følgende selskap:

- Oslo Economics
- MENON ECONOMICS AS
- PwC
- Rambøll, Management consulting
- BDO Norge

Det har inne fristen 10. juni kommet inn besvarelse fra alle fem. Tabellen under viser tilbudt pris på de ulike tilbyderne:

Tilbyder	Totalkostnad for prosjektet eks. mva
BDO	350000
PwC	390000
Rambøll	294000
Oslo Economic	500000
Menon	375000

Tilbudene skal vurderes med hensyn til følgende kriterier:

- Løsningsforslag /oppdragsforståelse
- Kompetanse innenfor område
- Erfaring med tilsvarende oppdrag (referanser)
- Totalkostnad for prosjektet

Administrasjonen arbeider med å gjennomgå tilbudene og vil utarbeide en vurdering basert på kriteriene ovenfor og denne vil bli ettersendt.

Styrets vedtak:

Basert på styrets vurderinger tildeles oppdraget til Menon Economics.

Administrasjonen gir beskjed til tilbyder om at de får tilbudet samt starter planlegging av gjennomføring av prosjektet. De andre tilbyderne tilskrives med beslutningen og takker for tilbudet.

030/21 Eventuelt

Ingen.

Neste styremøte: Ikke fastsatt

SIGNATURES**ALLEKIRJOITUKSET****UNDERSKRIFTER****SIGNATURER****UNDERSKRIFTER**

This documents contains 3 pages before this page

Dokumentet inneholder 3 sider før denne siden

Tämä asiakirja sisältää 3 sivua ennen tätä sivua

Dette dokument indeholder 3 sider før denne side

Detta dokument innehåller 3 sidor före denna sida

authority to sign

representative

custodial

asemavaltuus

nimenkirjoitusoikeus

huoltaja/edunvalvoja

ställningsfullmakt

firmateckningsrätt

förvaltare

autoritet til å signere

representant

foresatte/verge

myndighed til at underskrive

repræsentant

frihedsberøvende

Kommunearkivinstitusjonenes digitale ressurscenter SA
KDRS

Innkalling til ekstraordinært styremøte

Dato: 14. juni 2021

Tid: kl. 15:00 – 16:00

Sted: **Nettmøte**

Link: [Klikk her for å bli med på møtet](#)

Saksliste

Sak nr.	Sakstittel
027/21	Godkjenning av innkalling og saksliste
028/21	Godkjenning av møteprotokoll 27. mai 2021
029/21	Vurdering av innkomne tilbud på evaluering
030/21	Eventuelt

Sakspapir

027/21 Godkjenning av innkalling og saksliste

Forslag til vedtak:

Innkallingen og saksliste godkjennes

Styrets vedtak:

028/21 Godkjenning av møteprotokoll 27. mai 2021

Saksopplysninger

Se vedlagte protokoll fra styremøtet den 27. mai 2021.

Forslag til vedtak:

Protokoll fra styremøte 27. mai 2021 godkjennes.

Styrets vedtak:

029/21 Vurdering av innkomne tilbud på evaluering

Saksopplysninger

KDRS har etter innspill fra medlemsmøte med lederne 24. februar bedt om tilbud på evaluering av KDRS. Etter styrebehandling den 23. mars ble det nedsatt en gruppe med representanter fra medlemmene for å sikre en god involveringsprosess med mandatet.

Vedlagt følger forespørselen som ble sendt ut til følgende selskap:

- Oslo Economics
- MENON ECONOMICS AS
- PwC
- Rambøll, Management consulting
- BDO Norge

Det har inne fristen 10. juni kommet inn besvarelse fra alle fem. Tabellen under viser tilbudt pris på de ulike tilbyderne:

Tilbyder	<i>Totalkostnad for prosjektet eks. mva</i>
BDO	350000
PwC	390000
Rambøll	294000
Oslo Economic	500000
Menon	375000

Tilbudene skal vurderes med hensyn til følgende kriterier:

- Løsningsforslag /oppdragsforståelse
- Kompetanse innenfor område
- Erfaring med tilsvarende oppdrag (referanser)
- Totalkostnad for prosjektet

Administrasjonen arbeider med å gjennomgå tilbudene og vil utarbeide en vurdering basert på kriteriene ovenfor og denne vil bli ettersendt.

Forslag til vedtak:

Basert på styrets vurderinger tildeles oppdraget til

Administrasjonen gir beskjed til om at de får tilbudet samt starter planlegging av gjennomføring av prosjektet. De andre tilbyderne tilskrives med beslutningen.

Styrets vedtak:

030/21 Eventuelt

Neste styremøte:

Kommunearkivinstitusjonenes digitale ressurscenter SA
KDRS

Protokoll styremøte

Dato: 27. mai 2021

Tid: kl. 13:00 – 13:50

Sted: **Nettmøte**

Tilstede: Stig Roald Amundsen, Atle Frydenlund, Odd-Lasse Worum, Steffen Stordalen,
Tor Eivind Johansen

Forfall: Ellen Jensen

Referent: Tor Eivind Johansen

Saksliste

Sak nr.	Sakstittel
019/21	Godkjenning av innkalling og saksliste
020/21	Godkjenning av møteprotokoll 23. mars 2021
021/21	Orientering om daglig drift
022/21	Regnskap pr. april 2021
023/21	Årsberetning og årsregnskap 2020
024/21	Planlegging av årsmøte 2021
025/21	Evaluering KDRS
026/21	Eventuelt

Sakspapir

019/21 Godkjenning av innkalling og saksliste

Styrets vedtak:

Innkallingen og saksliste godkjennes

020/21 Godkjenning av møteprotokoll 23. mars 2021

Saksopplysninger

Se vedlagte protokoll fra styremøtet den 23. mars 2021.

Styrets vedtak:

Protokoll fra styremøte 23. mars 2021 godkjennes.

021/21 Orientering om daglig drift

Saksopplysninger

Notat om daglig drift ettersendes.

Styrets vedtak:

Styret tar daglig drift til orientering.

022/21 Regnskap pr. april 2021

Saksopplysninger:

Vedlagt følger regnskap for mars og april 2021.

Resultatet ved utgangen av april er kr 6 159 984 og kostnadene er lavere en budsjettet. Dette skyldes at det er budsjettet med innkjøp av tjenester som ikke er blitt gjennomført.

Likviditeten er god.

Styrets vedtak:

Styret tar framlagt foreløpig regnskapet til orientering.

023/21 Årsberetning og årsregnskap 2020

Saksopplysninger

Vedlagt følger årsberetning og årsregnskap for 2020. Årsregnskapet viser et overskudd på kr 1 507 382. Regnskapet er revidert uten noen anmerkninger. Revisjonsberetning mottas fra revisor når årsberetning og årsregnskap er godkjent av styret.

Styret skal fremme forslag for årsmøtet på disponering av overskudd. Administrasjonen foreslår at overskudd for 2020 på kr 1 507 382 overføres til egenkapital.

Styrets vedtak:

- a. Styret godkjenner årsberetning og årsregnskap for 2020.
- b. Styret foreslår ovenfor årsmøtet at overskuddet for 2020, kr 1 507 382 overføres til egenkapital.

024/21 Planlegging av årsmøte 2021

Saksopplysninger:

På siste styremøte ble det bestemt at årsmøtet skal gjennomføres digitalt den 17. juni 2021 kl. 12:00 – 15:00.

Det er sendt ut melding den 15. april til alle medlemmene med fastsettelse av dato for årsmøtet og bedt om å komme med forslag til saker til årsmøte med frist 17. mai. Det er ikke kommet inn noen innkommende saker fra medlemmene.

Det er i samme e-post også lenke til skjema for påmelding til årsmøtet.

Det er sendt melding til valgkomiteen med oversikt av styremedlemmer som er på valg. Se vedlegg.

Administrasjonen har forespurt nåværende revisor KPMG AS ved Svein Aasved om de tar gjenvalg og det ønsker de gjerne.

Styret må ta stilling om strategi skal settes opp som sak på årsmøtet eller kun orienteres om utenom. Det samme vil også gjelde evalueringen.

I styremøtet 23.03.2021 ble følgende vedtak fattet vedrørende forlengelse av strategien:

Styret opprettholder strategivedtaket fra styremøtet 25.01.2021 ved at «*Nåværende strategi forlenges med ett år i påvente av avklaring vedrørende Digitalarkivet og ny Arkivlov*». Evalueringsrapport med utfordringsbilde, jf styresak 17/21, skal legges til grunn for styrets videre arbeid med ny strategi for KDRS.

Styret må diskuteres om dette skal tas opp på årsmøtet, og eventuelt i hvilken form.

Styrets vedtak:

Informasjonen tas til orientering.

Styret foreslår ovenfor årsmøtet gjenvalg på revisor KPMG AS.

Strategien, evaluering og forenklet budsjett informeres før årsmøtestart.

025/21 Evaluering KDRS

Saksopplysninger:

Mandatet er blitt utarbeidet nå og godkjent av styret. Mandatet vil bli sendt ut i løpet av pinsen.

Forespørselen vil bli sendt til følgende:

- Oslo Economics
- MENON ECONOMICS AS
- PwC
- Rambøll, Management consulting
- BDO Norge

Frist for besvarelse settes til 10. juni. Da har styret en mulighet til å ta et raskt styremøte for å eventuelt velge en leverandør før årsmøtet.

Styrets vedtak:

Informasjonen tas til orientering.

026/21 Eventuelt

Neste styremøte:

Neste styremøte for valg av leverandør blir 14. juni kl 15:00.

E-post: tom.aleksandersen@bdo.no

Deres dato:

Deres referanse:

Vår referanse:

2021/021 033&34-TEJ

Vår dato:

25.05.2021

Evaluering av Kommunearkivinstusjonenes Digitale Ressurscenter

Innledning

Kommunearkivinstusjonenes Digitale Ressurscenter SA (KDRS) ble etablert den 19. mai 2010 av fem interkommunale arkivselskap. Etter etableringen har det kommet til tolv nye medlemmer, slik at det ved i mai 2021 er totalt 18 medlemmer i KDRS.

Bakgrunnen for opprettelsen av KDRS var at kommunearkivinstusjonene (KAI) i lengre tid hadde arbeidet med utfordringer knyttet til digitale arkiver i kommunal sektor. Det ble etter hvert klart at utfordringene var så store at ideen om å opprette et nasjonalt senter for å bistå med dette arbeidet ble fremmet. Det er stor variasjon blant KDRS sine medlemmer, med til dels ulike behov og forventninger, samt ulik bruk av KDRS sine tjenester.

Arkivsektoren er i en betydelig endring og medlemmene samt styret ønsker nå en evaluering av selskapet samt få bidrag til å stake ut kursen i det videre strategiarbeidet. Hovedspørsmål er hvor treffsikker er dagens formål og strategi, og hvordan kan KDRS ha størst mulig nytteverdi fremover?

For mer informasjon henvises det til www.kdrs.no.

Oppdrag

Oppdragets omfang vil være å levere en rapport basert på følgende føringer:

- *Evalueringen må skje på grunnlag av selskapets styringsdokumenter, som vedtekter og gjeldende strategi, samt i lys av opplevd utfordringsbilde for KDRS med henhold til fremtidig strategi.*
- *Evalueringen må inneholde status og vurdering av oppnådde resultat sett i lys av formålet for selskapet og sist vedtatte strategi, samt vurdering av selskapets nytteverdi sett fra medlemmenes side.*
- *Foreslå mulighetsområder i et framtidig målbilde for selskapet.*
- *Sikre en god involvering av selskapets interessenter og andre aktuelle parter som er relevante for oppdraget, både internt og eksternt.*

Evalueringen skal munne ut i en rapport som ikke bare belyser status og analyse for KDRS 2021, men som også viser utfordringsbilde og veien videre for selskapet. Styret legger vekt på at evalueringen skal ha nytteverdi i videre arbeid med selskapets strategi.

Vurderingskriterier

KDRS vil vurdere mottatte tilbud basert på følgende kriterier:

- Løsningsforslag /oppdragsforståelse
- Kompetanse innenfor område
- Erfaring med tilsvarende oppdrag (referanser)
- Totalkostnad for prosjektet

Vekting fordeles med 40 % på pris og 60 % de øvrige kriteriene.

Vi forventer at tilbudet også inneholder:

- Fremdriftsplan
- Konkretisering av tilbydd personell med CV
- Totalkostnad med spesifisering av eventuelle underposter. Tilleggsfakturering under prosjektet eller i etterkant vil ikke bli akseptert av oppdragsgiver, totalkostnad skal inkludere alle tjenester i prosjektet.

Vi imøteser Deres tilbud innen 10. juni 2021.

Med hilsen,



Tor Eivind Johansen
Daglig leder



Evaluering av Kommunearkivinstitutionenes Digitale Ressurscenter

Om Oslo Economics

Oslo Economics utreder økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, myndigheter og organisasjoner. Våre analyser kan være et beslutningsgrunnlag for myndighetene, et informasjonsgrunnlag i rettslige prosesser, eller et grunnlag for interesseorganisasjoner som ønsker å påvirke sine rammebetingelser. Vi forstår problemstillingene som oppstår i skjæringspunktet mellom marked og politikk.

Oslo Economics er et samfunnsøkonomisk rådgivningsmiljø med erfarne konsulenter med bakgrunn fra offentlig forvaltning og ulike forsknings- og analysemiljøer. Vi tilbyr innsikt og analyse basert på bransjeerfaring, sterk fagkompetanse og et omfattende nettverk av samarbeidspartnere.

Evaluering

Oslo Economics tilbyr evalueringer av programmer, handlingsplaner, tiltak, aktiviteter og virkemidler. Vi har bred kompetanse og erfaring fra å evaluere effektivitet (formålseffektivitet, kostnadseffektivitet, samfunnsøkonomisk effektivitet) og organisasjonsmessige forhold som ansvars-, rolle- og arbeidsdeling.

For å utføre evalueringer benytter vi et bredt spekter av metoder for informasjonsinnhenting og analyse, både kvantitative og kvalitative.

Oslo Economics er medlem av Norsk evalueringsforening.

Evaluering av Kommunearkivinstusjonenes Digitale Ressurscenter

© Oslo Economics

Kontaktperson:

Marit Svensgaard / Partner

msv@osloeconomics.no, Tel. 982 63 985

Innhold

1. Tilbud fra Oslo Economics	4
2. Oppdragsforståelse og løsningsforslag	5
2.1 KDRS	5
2.2 Oppdragsforståelse	5
2.3 Løsningsbeskrivelse	6
2.4 Informasjonskilder	8
2.5 Gjennomføring av prosjektet	9
3. Kompetanse	11
3.1 Sentrale kompetanseområder	11
3.2 Tilbudte ressurser	12
3.3 Utvalgte prosektrreferanser	15
4. Totalkostnad for prosjektet	21

1. Tilbud fra Oslo Economics

Oslo Economics har gleden av å levere tilbud på invitasjon om «Evaluering av Kommunearkiv-institusjonenes Digitale Ressurscenter». Vår evalueringskompetanse, samt vår kompetanse på offentlig forvaltning, digitalisering og arkiv, gjør oss meget godt egnet til å løse oppdraget.

Oslo Economics medarbeidere har bred kompetanse innen evalueringer og kjenner godt til veiledere for evalueringer av offentlige investeringer, tiltak, programmer og ordninger. De tilbudte ressursene har betydelig evalueringskompetanse knyttet til å vurdere effektivitet, måloppnåelse og resultater gjennom ulike oppdrag. Vi kjenner offentlig forvaltning godt, og har flere prosjektreferanser knyttet til arkivområdet.

Vårt løsningsforslag er utarbeidet med bakgrunn i evalueringsformålet, samtidig som det bygger på etablerte evalueringsprinsipper. Vår erfaring med evalueringer kombinert med vår metodiske kompetanse gjør at vi forstår sammenhenger mellom

evalueringsformål og tilhørende behov for metode og datainnhenting.

Vår samlede leveransekraft som oppsummeres i Tabell 1-1 gjør oss godt rustet til å gjennomføre oppdraget på en solid måte.

I dette dokumentet presenterer vi vårt tilbud ihht. vurderingskriteriene i konkurransegrunnet:

- Kapittel 2 dokumenterer vår oppdragsforståelse og vårt løsningsforslag, herunder forslag til fremdriftsplan
- Kapittel 3 dokumenterer vår kompetanse innenfor området, med konkretisering av tilbudte ressurser og deres nøkkelkvalifikasjoner og utvalgte referanseprosjekter. Komplette CV-er ligger for tilbudte ressurser ligger vedlagt tilbudet.
- I kapittel 4 presenterer vi vårt prisforslag (total kostnad) og ressursfordeling.

Kontaktperson for dette tilbudet er partner Marit Svensgaard, e-post: msv@osloeconomics.no, tlf.: +47 98 26 39 85.

Tabell 1-1: Vår gjennomføringsevne



Evalueringskompetanse

Oslo Economics har gjennomført nesten 40 ulike evalueringer siden oppstarten, og evalueringer er i dag et viktig forretningsområde i selskapet. Vår brede evalueringskompetanse gjør oss meget godt rustet til å gjennomføre det aktuelle oppdraget på en solid måte. Oslo Economics medarbeidere har bred kompetanse innen evalueringer og kjenner godt til veiledere for evalueringer av offentlige investeringer, tiltak, programmer og ordninger. De tilbudte ressursene har betydelig evalueringskompetanse knyttet til å vurdere kvalitet, effektivitet, treffsikkerhet og måloppnåelse gjennom ulike oppdrag og er selskapets mest erfarne ressurser på området.



Kompetanse på effektivisering av offentlig forvaltning og digitalisering

Oslo Economics har utstrakt kjennskap til offentlig forvaltning og har vurdert en rekke tiltak for å effektivisere og forbedre offentlig tjenesteyting, herunder ulike IKT-tiltak. De ansatte har arbeidserfaring fra flere departementer og god kjennskap til forvaltningens organisatoriske oppbygning. Oslo Economics har bred erfaring med evalueringer, samfunnsøkonomiske analyser og gevinstrealisering av IT-systemer og digitaliseringstiltak. Vi har gjennomført slike utredninger for en rekke offentlige virksomheter (inkludert Difi, KMD, Bufdir, Tolletaten, Forsvaret, Direktoratet for e-Helse, Riksantikvaren, Statsbygg og UDI).



Kjennskap til arkivområdet

Oslo Economics har bred kjennskap til arkivfeltet gjennom flere oppdrag på området. Vi har gjennomført en kartlegging av oppgave- og ansvarsfordeling på arkivfeltet i Norden samt gjennomført en ekstern kvalitets sikring av konseptvalgutredning om Arkivverkets arkivtilvekst og digitaliseringsutfordringer, som handlet om å finne løsninger som satte Arkivverket i stand til å håndtere papirbasert arkivmateriale fra statlig forvaltning i årene som kommer

Illustrasjon: Oslo Economics

2. Oppdragsforståelse og løsningsforslag

Kommunearkivinstitusjonenes Digitale Ressurssenter SA (KDRS) ble etablert i 2010 og har som mål å levere kompetanse og gode tjenester som understøtter kommunearkivinstitusjonenes (KAI) arbeid med digitale arkiver i kommunal sektor. KDRS ønsker en evaluering av selskapet som bidrag inn i det videre strategiarbeidet. Hovedspørsmål er hvor treffsikker dagens formål og strategi er, og hvordan KDRS kan ha størst mulig nytteverdi fremover. Vi tilbyr et evalueringssopplegg som er forankret i veiledere for evaluering i offentlig sektor, og som er basert på bred informasjonsinnhenting og involvering av relevante aktører.

2.1 KDRS

Kommunearkivinstitusjonenes Digitale Ressurssenter SA (KDRS) er eid av medlemmene som er kommunale og interkommunale arkivinstitusjoner fra hele landet. KDRS har i dag 18 medlemmer og dekker totalt 81 prosent av landets kommuner fra og med 2020.

2.1.1 KDRSs etablering og formål

KDRS ble stiftet i mai 2010 og har hovedsete i Trondheim. Formålet til KDRS er å være et ressurscenter for kommunearkivinstitusjonene sine digitale arkiv, gjennom å være en nasjonal samordnet tjeneste som ivaretar de faglige kravene til langtidslagring av digital informasjon skapt i kommuner og fylkeskommuner. Foretaket skal fremme medlemmenes økonomiske interesser gjennom deres deltakelse i virksomheten for tjenester knyttet til digitale arkiv. Selskapet kan også selge tjenester knyttet til digitale arkiv utover basistjenester til medlemmer og andre.

For å oppfylle formålet tilbyr KDRS tjenester og kompetanse til sine medlemmer for gjennom dette å aktivt bidra til å utvikle og effektivisere langtidsbevaring av digitale arkiv innenfor primært kommunal og fylkeskommunal sektor.

Virksomheten er finansiert via medlemsinnbetalinger.

2.1.2 KDRSs rolle i arkivlandskapet

Forvaltningen plikter å bevare dokumentasjon av virksomheten etter blant annet forvaltningsloven, offentlighetsloven og arkivloven med forskrift. Mange kommuner har valgt å løse dette gjennom samarbeid i en kommunearkivinstitusjon (KAI), organisert som et IKS eller samarbeid etter kommuneloven §27 eller §28-1.

Andre kommuner har samlet arkivansvaret til en arkivinstitusjon, for eksempel Drammen byarkiv og Bergen byarkiv. Til slutt er det andre kommuner som ikke har en egen arkivinstitusjon, men hvor arkivforvaltningen er desentralisert.

Tradisjonelt skilles det mellom arkivskapingen, levende arkiv og avsluttede arkiv. Arkivskaping foregår gjennom dokumentasjon av den daglige virksomheten. Arkiver er levende så lenge de er i bruk i saksbehandling og tilføres nye arkivoppføringer. Når de ikke lenger er i bruk skal arkiver deponeres for å bevares for ettertiden, typisk etter 25 år. Med digitalt skapte arkiver flyter begrepene mer inn i hverandre. Arkiver som skapes i fagsystem som er tilpasset arkivstandarder er klargjort for langsiktig bevaring. Det er imidlertid behov for digitale depoter som det gjøres uttrekk av fagsystemer til, fordi digitale arkiver kan være sårbare for at systemer skiftes ut og at de er vanskelig tilgjengelige i fagsystemene. Det er stor driftsfordeler i å tilby depot tjenester for digitale arkiv, derfor har flere av KAI-ene gått sammen om å etablere KDRS.

KAI-ene yter et bredt spekter av tjenester til medlemmene, blant annet ved implementering av arkivstandarder i fagsystemer og ved gjennomføring av uttrekk til digitale depot. KDRS har begrensede ressurser, slik at dette samspillet med KAI-ene er avgjørende for at verdikjeden fra arkivskaperne til KDRS skal fungere etter hensikten.

2.2 Oppdragsforståelse

Evalueringen av KDRS skal inneholde en vurdering av oppnådde resultat sett i lys av formålet for selskapet og sist vedtatte strategi, og en vurdering av selskapets nytteverdi sett fra medlemmenes side. Dette skal igjen danne grunnlag for å foreslå mulighetsområder i et framtidig mål bilde for selskapet.

For å gjøre en evaluering av resultater og virkninger, tar vi utgangspunkt i en såkalt resultatkjede. Resultatkjeden viser hvilke innsatsfaktorer og aktiviteter som gjennomføres i KDRS, som grunnlag for å oppnå resultater og virkninger for brukerne.

Figur 2-1 viser resultatkjeden til KDRS, og hvordan innsatsfaktorer og aktiviteter i KDRS gir tjenester, som fører til brukereffekter og i siste ledd samfunns-effekter. Gjennom årsverk og finansiering gjennomfører KDRS en rekke aktiviteter som leder til tjenester til medlemmene. I dag leverer KDRS basistjenester innenfor følgende områder:

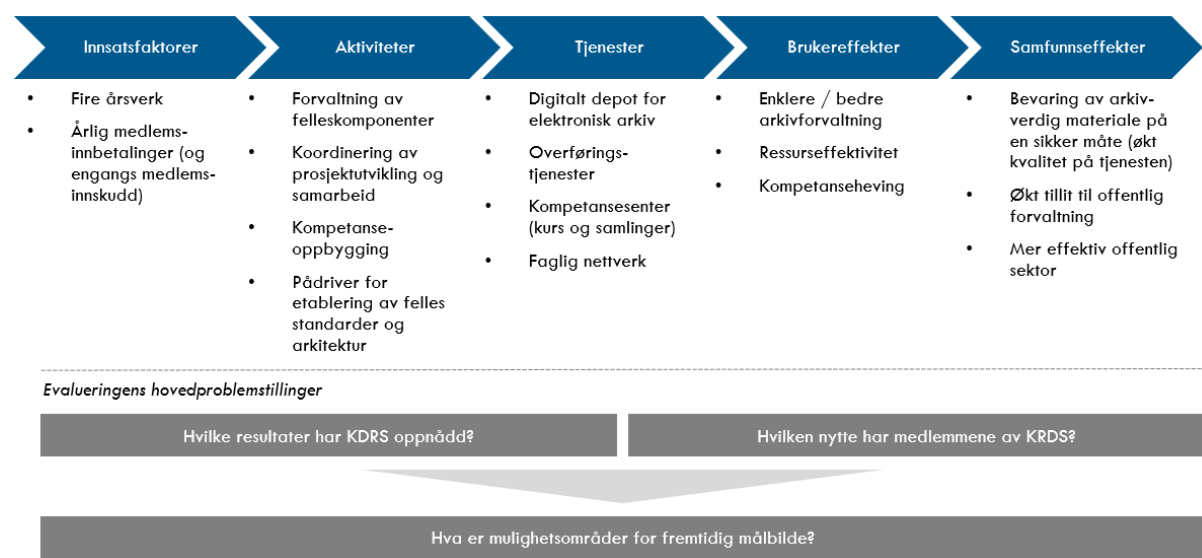
- Digitalt depot – infrastruktur, drift og support
- Overføringstjenester – infrastruktur, drift og support
- Kompetanseøkende tjenester (kurs, seminarer)
- Prosjektutvikling / verktøyutvikling / effektivisering
- Innsynsløsning – online innsyn for medlemmer (forutsatt finansiering)
- Faglig nettverk for IT-arkivarene og koordinator for KAI miljøet når det gjelder spørsmål og utfordringer med bevaring av elektroniske arkiv

Virksomheten leverer (selger) også tjenester utover disse basistjenestene.

Tjenestene er opphav til virkninger hos brukerne i form av eksempelvis bedre og mer effektiv arkivhåndtering. Dette gir igjen verdi for samfunnet ved at arkivverdig materiale håndteres på en sikker måte og i tråd med regler som gjelder for forvaltningen.

I illustrasjonen av verdikjeden har vi også vist sammenhengen mellom verdikjeden og evalueringen. Hvilke resultater som er oppnådd i KDRS vurderes primært med utgangspunkt i de tre første leddene i verdikjeden. Vurdering av nytte for medlemmene vurderes primært med utgangspunkt i de siste leddene. Begge vurderingene ligger til grunn for å vurdere mulighetsområdet for fremtidig målbilde.

Figur 2-1: Resultatkjeden til KDRS



Illustrasjon: Oslo Economics

KDRS ønsker at det skal gjennomføres en evaluering for å få informasjon om resultater og opplevd nytte hos medlemmene, også kalt måloppnåelse. På bakgrunn av dette skal evalueringen foreslå mulighetsområder i et framtidig målbilde for selskapet.

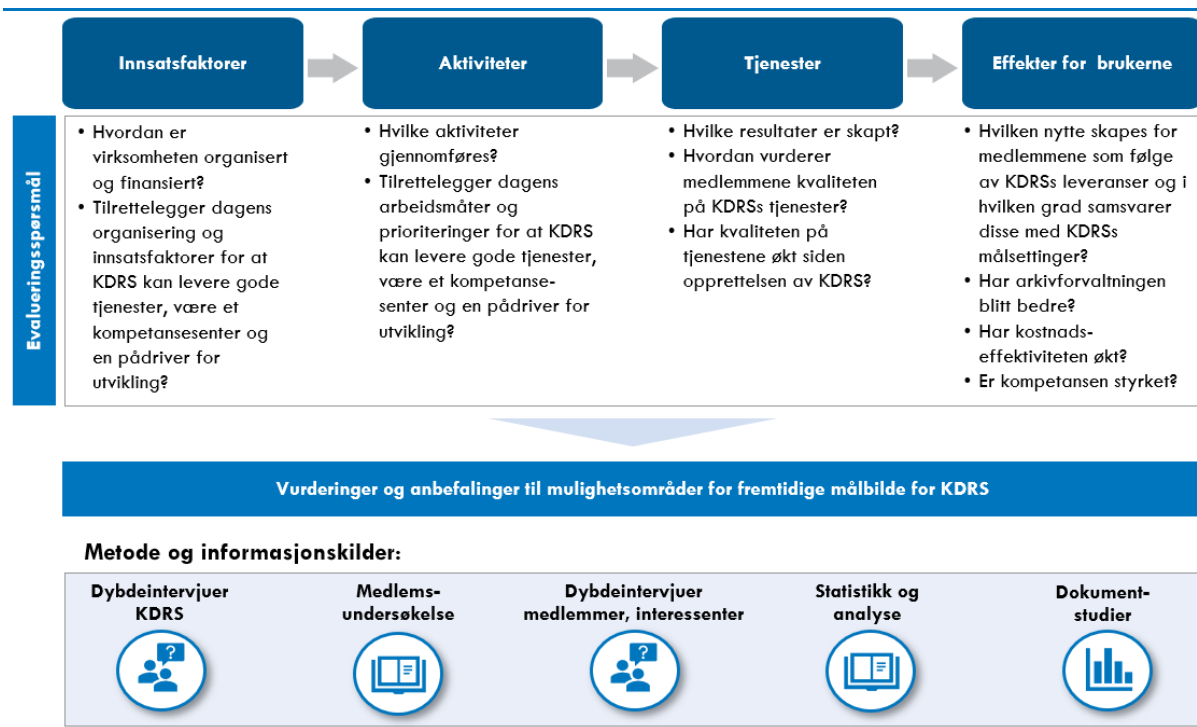
- Vurdering av resultater handler om å vurdere hva KDRS har produsert av tjenester i lys av strategi, innsatsfaktorer og aktiviteter. Det kan være hensiktsmessig å avgrense perioden for analyse, for eksempel å se på de siste fem årene eller siste relevante strategiperiode.
- Vurdering av nytte hos medlemmene handler om å vurdere hvilke brukereffekter som er realisert hos medlemmene som følge av tjenestene som KDRS produserer og leverer på bakgrunn av innsatsfaktorer og aktiviteter. En slik vurdering bør ses i lys av hvilke samfunns effekter i stort man ønsker å oppnå.

- Vurdering av mulighetsområder for fremtidig målbilde handler om å identifisere hvilke innsatsområder det er hensiktsmessig at KDRS fokuserer på fremover for å sikre fremtidig nytte hos medlemmene og samfunnet.

2.3 Løsningsbeskrivelse

KDRS ønsker at evalueringen skal gi informasjon om resultater og nyttevirkninger av virksomheten. Vi legger opp til at evalueringen skal vektlegge KDRSs innsatsfaktorer, aktiviteter og tjenester og effekter for medlemmene (brukereffekter). Dersom brukereffektene er positive, vil de over tid bidra til oppnåelse av samfunns effektene, som er de egentlige målene med virksomheten. I det følgende beskriver vi en løsningsstrategi for evalueringen av KDRS som bygger på etablerte evalueringsprinsipper og som svarer ut disse problemstillingene. Figur 2-2 viser vårt evalueringsdesign og hvilke datakilder vi vil benytte.

Figur 2-2: Overordnet løsningsbeskrivelse



Illustrasjon: Oslo Economics

Vårt evalueringdesign tar utgangspunkt i en skissert resultatkjede for KDRSs tjenesteleveranser, og vi har knyttet ulike evalueringsspørsmål til de ulike delene av resultatkjeden. Formålet med resultatkjeden er å synliggjøre at det er en logisk sammenheng mellom KDRSs innsatsfaktorer i form av organisering, ressurser og kompetanse, hvilke aktiviteter og oppgaver som utføres og prioriteres, hvilke tjenester som leveres til medlemmene og hvilke effekter disse tjenesteleveransene gir for disse. For å evaluere dagens tjenesteleveranser, er det nødvendig å både vurdere i hvilken grad KDRS leverer tjenester og produkter på disse områdene som gir effekter i tråd med KDRSs målsettinger – og om KDRS er innrettet og arbeider på en måte som bidrar til at målsettingene for KDRS og medlemmene nås. Vi vil på bakgrunn av funnene utarbeide anbefalinger til mulighetsområdet for fremtidige målbilde for KDRS.

I figuren har vi også skissert hvilke informasjonskilder vi vil benytte for å belyse de ulike evalueringsspørsmålene. De meste sentrale informasjonskildene i prosjektet vil være dybdeintervjuer med KDRS, en brukerundersøkelse til medlemmene supplert med dybdeintervjuer av et utvalg av disse, samt andre interessenter. For å få innspill på hvordan brukerne vurderer kvaliteten på tjenester, vil vi også benytte ulike former for statistikk. Resultater fra medlemsundersøkelse og annen statistikk som for eksempel oppetid på tjenester eller responstid på tilhørende brukerstøtte er aktuelle indikatorer for å vurdere kvaliteten på tjenester. Informasjonsgrunnlaget

kommenteres kort i gjennomgangen av de ulike evalueringstemaene under, og dokumenteres i sin helhet i kapittel 2.4

2.3.1 Vurdering av innsatsfaktorer

KDRSs evne til å skape resultater i tråd med sine målsettinger avhenger av i hvilken grad virksomheten har riktig innretning (organisering, finansieringsmodell) og forutsetninger i form av ressurser og kompetanse. Det er derfor viktig å vurdere disse forholdene. Dersom organisering, bemanningen og/eller kompetansen ikke er riktig, kan det eksempelvis resultere i at KDRS i praksis i mindre grad kan fungere som den fellesressursen og det kompetansesenter som KDRS er tenkt å være.

Som det framgår av navnet er KDRS et samvirke for og av kommunearkivinstusjonene. Et vurderingstema vil være om organiseringsformen tjener formålet med å gi bedre arkivforvaltning i så stor grad som mulig. Kommuner som ikke er tilknyttet en kommunearkivinstusjon vil, i den grad tjenestene til KDRS ikke er tilgjengelige for dem, ha større utfordringer med å sikre god arkivforvaltning.

I evalueringen vil vi vurdere om KDRS har tilstrekkelig og riktig kompetanse i dag til å kunne levere de tjenestene som er sentrale i dagens virksomhet, og også avdekke hva som kan være hindringer både kompetanse- og finansieringsmessig for hensiktsmessig videre utvikling.

For å vurdere disse problemstillingene, vil særlig dybdeintervjuer med nøkkelpersoner i KDRS og i representanter for medlemmene være sentralt, i tillegg til gjennomgang av strategidokumenter og eventuelle årsrapporter.

2.3.2 Vurdering av aktiviteter

Vi vil i evalueringen også vurdere om dagens arbeidsform, oppgaveløsning og prioriteringer i KDRS tilrettelegger for en god leveranseevne. Dette handler om å forstå og vurdere hvorvidt arbeidet som gjøres i KDRS bygger opp under hovedmålet med virksomheten og behovene hos medlemmene, og at ressursene benyttes riktig i forhold til dette.

Målsettingen for virksomhetene er formulert som følger (se Strategi for Kommunearkivinstusjonenes Digitale Ressurssenter SA for perioden 2018 – 2021):

- KDRS skal være et ledende kompetansemiljø i Norge på metodikk, prosjektering og drift av løsninger for langtidsbevaring av elektroniske arkiv i offentlig sektor
- KDRS skal ha et solid driftsgrunnlag og et robust fagmiljø, og med klare ambisjoner om vekst og ekspansjon innenfor sine tjenesteområder

For å belyse disse spørsmålet vil dybdeintervjuer med KDRS og representanter for medlemmene de ulike være sentrale informasjonskilder, i tillegg til gjennomgang av styrende dokumenter og vedtekter.

2.3.3 Vurdering av tjenester

KDRS er en leverandør av IKT-tjenester og kompetansetjenester innen arkivforvaltning til medlemmene. I evalueringen vil vi vurdere nærmere hvordan brukerne vurderer kvaliteten på KDRSs tjenesteleveranser og i hvilken grad dagens tjenesteleveranser oppleves som relevante ut fra behovene hos medlemmene og om de bidrar til å understøtte medlemmene på en god måte. Dersom det finnes tilgjengelig og sammenlignbar data, vil vi også vurdere om kvaliteten på tjenestene har forbedret seg siden opprettelsen av KDRS.

Vi vil benytte en spørreundersøkelse til alle de 18 medlemmene for å innhente informasjon for å vurdere medlemmenes tilfredshet med tjenestene som KDRS leverer. En spørreundersøkelse gir en god bredde i informasjonen. Supplert med dybdeintervjuer med representanter for medlemmene, gir dette et godt grunnlag for å belyse kvaliteten på tjenestene. Videre vil vi se hen til indikatorer på kvalitet som f.eks., som vi antar er faktorer som registreres av KDRS:

- Oppetid IT-systemer
- Responstid eventuell brukerstøtte
- Antall kurs, samlinger etc.

2.3.4 Vurdering av effekter for brukere

I evalueringen vil vi vurdere hvilke effekter som skapes for medlemmene som følge av KDRSs tjenesteleveranser, altså nytte for medlemmene, og i hvilken grad disse samsvarer med KDRSs målsetninger.

Utgangspunktet vil være KDRSs hovedformål som er å yte en nasjonal samordnet tjeneste som ivaretar de faglige kravene til langtidslagring av digital informasjon skapt i kommuner, fylkeskommuner og i andre organisasjoner.

Vi vil identifisere hvilken nytte medlemmene opplever gjennom tjenestene til KDRS. Dette kan både være at de opplever at de får ivaretatt sine ansvars- og arbeidsoppgaver på en bedre måte ved KDRSs sine tjenester og at de får gjennomført disse mer effektivt. Det er naturlig å forvente at KDRS gjennom å samle kompetanse, standardisere og ta i bruk felles teknologi, oppnår kvalitetsgevinster og stordriftsfordeler og dermed mer formåls- og kostnadseffektive administrative tjenester. For å vurdere dagens effektivitet, vil vi kartlegge dagens ressursbruk på arkivområdet og gjøre en overordnet vurdering av dagens effektivitet sammenlignet med før opprettelsen av KDRS.

Både spørreundersøkelse til medlemmene og dybdeintervjuer med representanter for medlemmene er sentrale informasjonskilder i denne delen.

2.3.5 Anbefalinger til mulighetsområder for fremtidig målbylde for KDRS

På bakgrunn av funnene fra evalueringen vil vi drøfte og utarbeide anbefalinger til mulighetsområder for fremtidig målbylde for KDRS. Dette tolker vi til å være arbeidsområder som KDRS bør prioritere basert på evalueringen og medlemmenes tilbakemeldinger, og tilhørende målsettinger for innsats.

Informasjonsgrunnlaget i denne delen av oppdraget vil primært være funnene i de tidligere fasene, men også KDRSs og medlemmenes syn på dette.

2.4 Informasjonskilder

Under oppsummerer vi de informasjonskildene vi vil bruke i oppdraget. Vi forutsetter at KDRS, i den grad det er mulig, vil være behjelpelige med eventuell statistikk, rapport og lignede som kan dokumentere aktivitet i virksomheten.

2.4.1 Spørreundersøkelse til medlemmene

Vi legger opp til at det gjennomføres en spørreundersøkelse blant de 18 medlemmene. En slik undersøkelse er et egnet verktøy for å innhente informasjon og synspunkter på bred basis, noe vi ser som svært nyttig i denne evalueringen. En spørreundersøkelse gir oss mulighet for å innhente

medlemmenes oppfatninger av kvalitet i tjenestene som leveres fra KDRS, hvordan medlemmene opplever nytte av KDRSs tjenester og hva de eventuelt mener KDRS bør fokusere på fremover for å styrke sin posisjon.

Vi har lang erfaring med å gjennomføre spørreundersøkelser. Å oppnå en høy svarprosent og god kvalitet på spørsmål og svar er viktig for å få representativitet i analysen og for at svarene være verdifulle for evalueringen. Vår erfaring er at det er mulig å oppnå høy svarprosent på spørreundersøkelser og dersom undersøkelsen er utformet på en tilpasset og god måte. En vesentlig del av dette er at spørsmålene i spørreskjemaet er enkle, og at det ikke tar lang tid å svare på undersøkelsen. Dette vil erfaringsmessig gi raskere svar og høyere svarprosent.

Vi foreslår å gjennomføre undersøkelsen ved hjelp av Questback som er et web-basert verktøy som muliggjør innsamling av data via e-post-dialog og elektroniske spørreskjemaer. I dette verktøyet vil vi ha mulighet til å sende purringer til respondenter som ikke har besvart undersøkelsen. For å gjennomføre en slik spørreundersøkelse, vil vi være avhengige av at KDRS er behjelpelige med å fremskaffe e-post-adresser til relevante respondenter hos medlemmene.

2.4.2 Dybdeintervjuer

Dybdeintervjuer er en egnet metode for å innhente dybdekunnskap om bestemte fenomen, og et godt supplement til en spørreundersøkelse. For å belyse problemstillingene i evalueringen, vil dybdeintervjuer med både KDRS og representanter for medlemmene være en sentral informasjonskilde.

Dybdeintervjuer innebærer at vi utarbeider en temaliste i forkant av intervjuet, som gjøres tilgjengelig for informant, men at selve intervjuet er forholdsvis fritt, i den forstand at det ikke er en gitt rekke spørsmål som stilles i en gitt rekkefølge. Intervju-metodikk benyttes normalt for å innhente kvalitativ dybdeforståelse fra relevante aktører om et forhold eller en problemstilling. Intervjuer kan struktureres på ulike måter gjennom ulik bruk av åpne spørsmål/diskusjoner og spørsmål med definerte svaralternativer. Vi har lang erfaring med å utarbeide intervjuguider og gjennomføre intervjuer gjennom en rekke oppdrag.

Vi vil totalt gjennomføre 12-16 dybdeintervjuer i prosjektet. Vi vil velge representanter for medlemmene slik at disse representerer bredden i medlemsmassen. Det betyr at vi tar sikte på å intervjuer om lag halvparten av medlemmene, i tillegg til representanter for KDRS. Vi foreslår også å inkludere et lite antall eksterne aktører i utvalget for intervjuer, blant annet KS, Arkivverket (seksjon

Dokumentasjonsforvaltning) og interesseorganisasjonene på arkivområdet.

Vi vil tilpasse gjennomføringen av dybdeintervjuene til Covid-19-situasjonen og Helsedirektoratets anbefalinger. Intervjuene vil fortrinnsvis gjennomføres ved bruk av Microsoft Teams. Dette gjelder uansett for intervjuer med representanter utenfor Oslo-området.

2.4.3 Statistikk og analyse

Vi vil også analysere ulike typer statistikk dersom dette er relevant. Eksempelvis vil følgende datakilder kunne være aktuelle:

- Oppetid kritiske IKT-systemer
- Responstid på evt. brukerstøtte
- Bruksmønster for KDRSs tjenester blant medlemmene
- Antall kurs og samlinger, deltakelse

2.4.4 Dokumentstudier

Vi vil også gjennomgå ulike dokumenter. Blant annet være relevant å gjennomgå:

- KDRSs vedtekter
- KDRSs strategidokumenter
- Bibliotek-/publiseringslisten til KDRS
- Eventuelle årsrapporter for KDRS
- Andre evt. dokumenter

2.5 Gjennomføring av prosjektet

I konkurransegrunnlaget fra KDRS er det ikke skissert noen ønsket dato for ferdigstilling av evalueringen.

Vi har derfor lagt opp til en gjennomføring som innebærer ferdigstilling i desember 2021. Det gir en hensiktsmessig fremdrift, gitt det foreslåtte innholdet i evalueringen og tentativ oppstart rett over sommeren. Dersom KDRS har andre behov for fremdrift (raskere), er vi likevel fleksible med tanke på å tilpasse oss det. Dette kan avtales nærmere ved en eventuell oppstart.

Tabell 2-1 viser vår foreslåtte fremdriftsplan for oppdraget. I en første fase vil vi gjennomgå relevante dokumenter samt starte arbeidet med å innhente statistikk som belyser tjenesteleveransene. Vi vil også gjennomføre dybdeintervjuer med KDRS for å få god forståelse av virksomheten og deres synspunkter på denne. I denne fasen vil vi også identifisere relevante mottakere av spørreundersøkelsen, og jobbe frem et utkast til spørreundersøkelse. Utkast til spørreundersøkelse drøftes med KDRS.

Når spørreundersøkelse er satt i gang vil vi begynne arbeidet med å forberede dybdeintervjuer av medlemmene og etablere avtaler med disse. Parallelt utarbeider vi intervjuguider som skal benyttes i intervjuene. Vi legger opp til å gjennomføre hoved-

vekten av intervjuene fra midten av september og i oktober.

Ved utgangen av september (uke 39) legger vi opp til å gjennomføre et kort statusmøte med oppdragsgiver, dersom oppdragsgiver ønsker det, hvor vi presenterer foreløpige inntrykk så langt.

Når spørreundersøkelsen og intervjuene er gjennomført går vi inn i en analysefase hvor vi benytter informasjonen til å besvare evalueringsspørsmålene. Dette arbeidet vil pågå i oktober og november. I denne perioden foreslår vi et kort statusmøte med oppdragsgiver (uke 45) for å gi en oppdatering på funn så langt.

I neste fase vil vi skrive utkast til rapport, som oversendes til oppdragsgiver for gjennomlesning i midten av desember. Vi vil også kunne holde en presentasjon av hovedfunnene når analysene er ferdigstilt, dersom oppdragsgiver ønsker det. I siste uke før jul innarbeider vi eventuelle innspill fra oppdragsgiver, og leverer endelig rapport i løpet av

Tabell 2-1: Fremdriftsplan

Aktivitet	Aug.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Des.
	Uke 31	Uke 32-34	Uke 35-39	Uke 40-43	Uke 44-48	Uke 49-51
Oppstart	■					
Dokumentgjennomgang		■				
Innhente statistikk		■				
Gjennomføre dybdeint. KDRS		■				
Utarbeide/gjennomføre spørreundersøkelse		■	■			
Forberede/gjennomføre dybdeint. medlemmer			■	■		
Analysere innhentet informasjon				■	■	
Utarbeide rapport					■	■
Presentere hovedfunn						■
Innarbeide innspill/levere ferdig rapport						■
Viktige milepæler						
Oppstartsmøte	Uke 31/32					
Statusmøte 1	Uke 39					
Statusmøte 2	Uke 45					
Utkast til rapport og presentasjon av hovedfunn	Uke 50					
Endelig leveranse	Uke 51					

uke 51. KDRS vil få rapporten oversendt i forkant for gjennomlesning slik at de har mulighet til å komme med innspill til endelig rapport.

KDRS har adresse Trondheim. Vi legger til grunn at det er mulig å samhandle via elektroniske løsninger i kontakten med oppdragsgiver. I det foreslåtte budsjettet har vi lagt opp til noe reisekostnader (se kapittel 4), som muliggjør én eller et par turer til Trondheim, dersom det er hensiktsmessig.

Vi deltar i dugnaden for å begrense spredningen av koronaviruset, og følger til enhver tid gjeldende nasjonale retningslinjer fra helsemyndighetene. Våre medarbeidere jobber i stor grad hjemmefra og fysiske møter gjennomføres kun når det er strengt nødvendig. Samhandling knyttet til prosjektgjennomføring og -oppfølging skjer i hovedsak på digitale flater. Alle prosjektdeltakere har tilgang på sikre samhandlingsverktøy fra sitt hjemmekontor, og dette benyttes for å gjennomføre prosjekter i henhold til plan.

3. Kompetanse

Vi tilbyr et prosjektteam med svært relevant kompetanse og erfaring for oppdraget. Dette omfatter betydelig evalueringskompetanse, bred kunnskap om og forståelse av effektivisering av offentlig forvaltning og digitalisering, i tillegg til god kjennskap til arkivområdet.

Oslo Economics ble etablert i 2009, og har i dag over 50 ansatte med høyere økonomisk utdanning innenfor samfunnsøkonomi samt arbeidserfaring fra forskning, offentlig forvaltning, konsulentvirksomhet og privat sektor for øvrig.

Oslo Economics bistår myndigheter, bedrifter og organisasjoner med samfunnsøkonomisk analyse, utredninger, evalueringer og relatert rådgivning. Vi tilbyr innsikt og analyse basert på bransjeefaring, sterk fagkompetanse og et omfattende nettverk av samarbeidspartnere.

Oslo Economics har spisskompetanse på evalueringer og samfunnsøkonomisk analyse, metoder og analyseverktøy som er godt egnet for å få frem konsekvenser av investeringer, regelverksendringer og andre offentlige tiltak. Vi har gjennomført evalueringer og samfunnsøkonomiske utredninger og analyser innen en rekke sektorer, herunder et bredt spekter av digitaliseringstiltak i offentlig sektor. Vi er godt kjent med veiledere og retningslinjer for hvordan slike analyser skal gjennomføres.

Oslo Economics benytter både kvalitative og kvantitative metoder i arbeidet, og har stort fokus på pedagogisk og lett forståelig framstilling.

3.1 Sentrale kompetanseområder

For dette oppdraget anser vi følgende kompetanseområder som sentrale:

- Evalueringskompetanse
- Offentlig forvaltning og digitalisering
- Arkiv

Nedenfor beskriver vi vår kompetanse innenfor disse områdene. Vi tilbyr et prosjektteam som dekker alle områdene (se kapittel 3.2).

3.1.1 Evalueringskompetanse

Oslo Economics' medarbeidere har bred kompetanse innen evalueringer og kjenner godt til veiledere for evalueringer av offentlige investeringer, tiltak, programmer og ordninger. De tilbudte ressursene har betydelig evalueringskompetanse knyttet til å vurdere

kvalitet, effektivitet, treffsikkerhet og måloppnåelse gjennom ulike oppdrag.

Vi har blant annet evaluert Statens innkjøpscenter på vegne av Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Som en del av evalueringen vurderte vi blant annet senterets måloppnåelse, hvordan det burde innrettes og finansieres. Vi har videre i flere omganger vurdert stortings-, fylkesting- og kommunestyrevalg. En sentral del av disse evalueringene var å vurdere Valgdirektoratets arbeid med veiledning, informasjon og kommunikasjon til kommunene, opplæring i IKT-systemer og brukerstøtte.

Vår erfaring med evalueringer kombinert med vår metodiske kompetanse gjør at vi forstår sammenhenger mellom evalueringsformål og tilhørende behov for metode og datainnhenting, og således kan tilrettelegge et løsningsforslag i hvert enkelt tilfelle, med utgangspunkt i etablerte evalueringsprinsipper.

Vi har gjennomført en rekke evalueringer, og de tilbudte konsulenter har opparbeidet seg betydelig evalueringskompetanse, både gjennom ulike oppdrag og fra tidligere arbeidsforhold.

3.1.2 Kompetanse på offentlig forvaltning og digitalisering

Oslo Economics har utstrakt kjennskap til offentlig forvaltning. De ansatte har arbeidserfaring fra flere departementer og god kjennskap til forvaltningens organisatoriske oppbygning. Vi tilbyr spesifikk kompetanse om samordning og omorganisering i offentlig sektor. Vi har erfaring med vurdering av effektiviseringspotensial fra samfunnsøkonomiske analyser om sentralisering og samordning av offentlige tjenester samt fra analyser av konkurranseutsetting av offentlig tjenesteproduksjon og ulike modeller for offentlig-privat samhandling.

Oslo Economics har bred erfaring med evalueringer, samfunnsøkonomiske analyser og gevinstrealisering av digitaliseringstiltak. Vi har gjennomført slike utredninger for en rekke offentlige virksomheter (inkludert Difi, KMD, Bufdir, Tolletaten, Forsvaret, Direktoratet for e-Helse, Riksantikvaren, Statsbygg og UDI). Blant annet har vi bistått Difi i å utarbeide en konseptvalgutredning av ulike tiltak for å bedre deling av data mellom statlige virksomheter. Her fikk vi et godt innblikk i hvilke barrierer som forhindrer god samhandling mellom ulike offentlige instanser, og et overordnet bilde av hvilke mål staten har for videre samhandling mellom statlige IT-systemer og digitaliseringsprosjekter.

Vi har gjennomført en evaluering av Ekspressfortolling for Tolletaten, som innebærer testing av ulike IT-løsninger og rutiner for elektronisk informasjonsfangst, vurdering og fristilling av varer ved fortolling. Prosjektet innebærer flere evalueringer av foreløpige resultater, teknisk gjennomføring, graden av etterlevelse og samlet vurdering av foreløpige resultater og prosess. Evalueringen har gitt oss god innsikt i ulike gevinster, barrierer og risikofaktorer ved etablering og drift av offentlige IT-prosjekter.

Vi har også i samarbeid med Promis gjennomført en konseptvalgutredning av ny IKT-løsning for departementsfellesskapet og statsministerens kontor. Bakgrunnen for utredningen var å redusere antall ulike IKT-løsninger og arbeide for en felles IKT-løsning. Departementene hadde behov for en egnet og kostnadseffektiv IKT-løsning som ivaretok samhandling og sikkerhet på kort sikt og ved samling i nytt regjeringskvartal.

Oslo Economics har lang erfaring med å identifisere og systematisere virkninger av denne type tiltak. I tillegg til prosjektene nevnt over, har Oslo Economics også bidratt med metodeutvikling på dette området. Vi har arbeidet med metodeutvikling knyttet til å systematisere virkninger av digitaliseringstiltak i Direktoratet for e-helse og utviklet et rammeverk for å identifisere virkninger av digitaliseringstiltak i forbindelse med etableringen av Medfinansieringsordningen for digitaliseringsprosjekt som forvaltes av Difi.

Oslo Economics har også erfaring fra gevinstrealiseringsarbeid i flere IT-prosjekter og kjenner dermed godt til problemstillinger knyttet til barrierer for gevinstuttak og risikofaktorer som oppstår ved etablering og drift av IT-systemer.

3.1.3 Kjennskap til arkivområdet

Oslo Economics kjenner godt til arkivområdet gjennom konkret prosjekterfaring.

Vi har blant annet, i samarbeid med Institutt for arkiv-, bibliotek-, og informasjonsfag ved OsloMet, gjennomført en kartlegging av oppgave- og ansvarsfordeling på arkivfeltet i Norden på oppdrag for Kulturdepartementet ved Arkivlovutvalget. Vi bisto utvalget med å kartlegge den lovfestede og ulovfestede arbeidsdelingen på arkivfeltet i Norge, samt med å beskrive mulige scenarier for oppgavefordeling på arkivfeltet i Norge i fremtiden. Oppdraget omfattet også en overordnet kartlegging av den lovfestede og ulovfestede arbeidsfordelingen på arkivfeltet i Sverige, Danmark og Finland, samt en beskrivelse av EUs regelverk og sektorovergrepene føringer som påvirker arkivområdet. Vi kartla også utvalgte temaer på arkivfeltet i Canada, Storbritannia og Nederland.

Vi har tidligere også gjennomført en såkalt ekstern kvalitetssikring av konseptvalgutredning om Arkivverkets arkivtilvekst og digitaliseringsutfordringer. Dette handlet om å finne løsninger som satte Arkivverket i stand til å håndtere papirbasert arkivmateriale fra statlig forvaltning i årene som kommer, totalt 90 000 hyllemeter de neste 10-15 årene. Som et alternativ til utbygging av fysiske magasiner ble det gjort vurderinger av et digitalt alternativ der papirdokumentene skulle digitaliseres og kasseres. Oppdraget ble gjennomført i samarbeid med Terramar (nåværende Atkins) og PROMIS.

3.2 Tilbudte ressurser

I Tabell 3-1 gis en kort beskrivelse av tilbudte ressurser. Vi tilbyr et team som har omfattende erfaring med gjennomføring av evalueringer i offentlige virksomheter, tiltak og programmer, og som har god kjennskap til arkivområdet.



Marit Svensgaard vil være ansvarlig partner og kvalitetssikrer i oppdraget. Hun har lang erfaring med å lede større prosjekter, har ledet og deltatt i en rekke store evalueringer, og har særlig kompetanse på evalueringer av offentlige virksomheter og digitaliseringsprosjekter. Hun vil ha det overordnede ansvaret for leveransene i oppdraget, og sørge for at evalueringer følger metodiske og faglige krav.

Eirik Nøren Stenersen vil være prosjektleder. Eirik har spesialkompetanse på evalueringer av ulike offentlige tiltak og virksomheter. Han har ledet og deltatt i en rekke evalueringer, og kjenner rammeverk og krav til denne typen analyser på en solid måte. Eirik vil lede prosjektgjennomføringen, ha den operative kontakten med oppdragsgiver og sikre at evalueringen leveres innenfor avtale kvalitets-, tids- og ressursrammer.

Eyvind Søråa og Trygve Garmo vil være prosjektmedarbeider, og de vil ha et særlig ansvar for å innhente, analysere og dokumentere informasjon og analysefunn. Eyvind har tidligere bistått i en kartlegging av arbeidsdelingen på arkivfeltet på oppdrag av Arkivlovutvalget, har bred evalueringskompetanse og god kjennskap til digitaliseringstiltak i offentlig sektor. Trygve har tidligere bistått i evalueringen av Statens innkjøpssenter på vegne av Kommunal- og moderniseringsdepartementet, og gjennomført en konseptvalgutredning for økt deling av data i det offentlige. Han har dermed god erfaring med å evaluere offentlige virksomheter og god kjennskap til IKT-området.

Oslo Economics har mulighet til å supplere teamet med annet personell med tilsvarende kompetanse dersom uventede hendelser, som sykdom eller lignende, skulle oppstå.

Tabell 3-1: Tilbudte ressurser

Ressurs	Nøkkelkvalifikasjoner
 <p>Marit Svensgaard Partner Ansvarlig partner og kvalitetssikrer</p>	<p>Marit Svensgaard er utdannet siviløkonom fra Norges Handelshøyskole (1993). Hun har bred erfaring med samfunns- og næringsøkonomiske analyser, evalueringer og problemstillinger innenfor ressursbruk, organisering og effektivisering av offentlig sektor og offentlig tjenesteproduksjon.</p> <p>Marit er en av Oslo Economics' mest erfarne evalueringsressurser. Hun har jobbet med evalueringer av ulike investeringer, virkemidler, programmer og tiltak innenfor en rekke sektorer og områder. Evalueringene har dels ulike fokus og tilnærming, men omfatter i stor grad vurdering av gjennomføring, måloppnåelse, identifisering og vurdering av bruker- og samfunnseffekter, organisering, om ressursene benyttes effektivt og eventuelle forbedringsområder. Marit har en rekke prosjektreferanser innenfor evaluering, både av virksomheter, IKT-tiltak, støttetjenester og finansieringsordninger. Marit er blant annet ansvarlig for flere flerårige følgeevalueringer, herunder av kompetanseutvikling i kommunalt barnevern (for Bufdir), og av program for klart språk i kommunesektoren (for KS). I begge tilfeller omhandler det leveranser av tjenester på tvers av flere forvaltningsenheter. Marit er også engasjert i Oslo Economics' pågående store evalueringsoppdrag (for Helse- direktoratet) knyttet til forsøk med primærhelseteam og avstands-oppfølging, primært som en fagressurs på evaluering. Hun har videre ledet en rekke evalueringer av andre offentlige virksomheter og tiltak, herunder tilskuddsordninger, IKT- og digitaliseringstiltak, aktivitetstiltak og programmer (blant annet for Kulturdepartementet, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Kunnskaps- departementet, Barne- og familiedepartementet, Helsedirektoratet og Jernbane- direktoratet). Eksempler på evalueringer og analyser av digitaliseringsprosjekter, er analyser av e-ID, digitalisering av skjemaer, digital postkasse, en rekke e- helseløsninger, informasjonsplattform for digital fagstøtte i barnevernet m.m. Marit kjenner offentlige retningslinjer og veiledere for gjennomføring av evalueringer av offentlig virksomhet svært godt, og er således i stand til å sikre at evalueringer svaret ut metodiske og faglige krav til denne typen analyse.</p> <p>Gjennom en betydelig prosjektportefølje har Marit opparbeidet erfaring med bruk av ulike metoder, både kvantitative og kvalitative samt prosjektleder og prosjektgjennomføringskompetanse.</p>
 <p>Eirik N. Stenersen Senior manager Prosjektleder</p>	<p>Eirik Nøren Stenersen er utdannet samfunnsøkonom fra NTNU og har samfunnsøkonomiske analyser og evalueringer som sitt spesialområde. Eirik har innsikt i problemstillinger innenfor en rekke ulike sektorer. Kombinert med en solid metodekompetanse gir dette han en svært anvendelig kompetanse.</p> <p>Som konsulent har Eirik jobbet for både offentlige og private oppdragsgivere, og bidratt i en rekke større og mindre evalueringsprosjekter. Hans prosjekterfaring inkluderer blant annet nylig gjennomført evaluering av Norges deltakelse i EUs romprogrammer, norsk deltakelse i digitaliseringsprogrammer i EU, evaluering av tilskuddsordningen for sysselsetting av arbeidstakere til sjøs, følgeevaluering av programmet for klart språk i kommunesektoren og evaluering av kommunestyre- og fylkestingsvalg 2019, med fokus på digitale løsninger. Eirik har grundig kjennskap til evalueringsmetodikk, og har særlig jobbet mye med OECD-modellen, som gir retningslinjer for hvordan et tiltak kan evalueres etter kriteriene: måloppnåelse, virkninger, relevans, levedyktighet og produktivitet. Eirik er videre interessert i metodeutvikling, og har holdt interne kurs i både evalueringsmetodikk og samfunnsøkonomiske analyser. I flere prosjekter har Eirik ledet både referanse- gruppemøter og workshops. Han har gjennomført en rekke dybdeintervjuer og har generelt en grundig erfaring med bruk av ulike metoder for datainnsamling og analyse og en solid analytisk kompetanse.</p>



Trygve Garmo
Senior Economist
Prosjektmedarbeider

Trygve Garmo er utdannet siviløkonom med fordypning i samfunnsøkonomi fra Norges Handelshøyskole i Bergen og bachelor i samfunnsøkonomi fra Toulouse School of Economics i Frankrike.

I Oslo Economics har Trygve opparbeidet seg særlig erfaring med å gjennomføre evalueringer og samfunnsøkonomiske analyser. Blant annet har han gjennomført en evaluering av Statens innkjøpscenter på vegne av Kunnskaps- og moderniseringsdepartementet. Her hadde Trygve særlig ansvar for å innhente og analysere informasjon fra dybdeintervjuer med oppdragsgivere, leverandører og innkjøpsordninger i andre nordiske land, samt spørreundersøkelser til leverandører og oppdragsgivere. Trygve har også bistått i en tilsvarende utredning på vegne av Nærings- og fiskeridepartementet, hvor virkninger av ulike former for innkjøps samarbeid mellom kommuner og fylkeskommuner ble analysert. Gjennom dette arbeidet har Trygve opparbeidet seg erfaring med å analysere virkninger av samarbeid mellom ulike virksomheter innad i det offentlige. Trygve har også bistått tidligere Difi med utarbeidelsen av en konseptvalgutredning for økt deling av data i det offentlige. Gjennom dette arbeidet fikk Trygve erfaring med å vurdere virkningen av bedre samhandling mellom ulike offentlige virksomheter på IKT-området.

Trygve er fleksibel, strukturert og gjennomfører oppgaver innenfor satte tidsfrister. Han har høy analytisk kompetanse, og setter seg raskt inn i kompliserte problemstillinger. Trygve evner å fremstille kompliserte problemstillinger på en enkel og forståelig måte ovenfor sine arbeidsgivere.



Eyvind Søråa
Senior Economist
Prosjektmedarbeider

Eyvind Søråa har master i samfunnsøkonomi fra Universitetet i Oslo, med spesialisering innen arbeidsmarkedsøkonomi, statistikk og økonometri.

Eyvind har deltatt i flere evalueringer og prosjekter som har omfattet evaluering av ett eller flere av kriteriene i den målorienterte evalueringsmodellen. Eyvind har blant annet gjennomført en evaluering av endringer i dagpengeregelverket for arbeidssøkere over 62 år, hvor sentrale temaer for evalueringen var hvorvidt endringen hadde medført økt arbeidsdeltakelse blant personer i aldersgruppen. Eyvind har også deltatt i flere kvalitetssikringsprosesser innen Finansdepartementets KS-ordning som gjelder for store statlige investeringsprosjekter.

Eyvind har også gjennomført en kartlegging av arbeidsdelingen på arkivfeltet på oppdrag av Arkivlovutvalget, som hadde som formål å belyse om ansvar, organisering og arbeidsdeling på arkivfeltet er relevant og tilpasset hvordan arkivskaping og -forvaltning foregår i offentlig sektor og ellers. I denne utredningen ble det gjennomført en omfattende sammenlikning av organisering i Norge og andre land i Skandinavia og ellers i verden. Mye av informasjonsinnhenting ble gjennomført ved intervjuer, også på engelsk med representanter for andre land.

Eyvind er en grundig konsulent som legger stor vekt på god og lettforståelig formidling. Han er godt kjent med rollen som prosjektmedarbeider med produksjon og dokumentasjon som arbeidsoppgaver, fra et stort antall utredningsprosjekter for offentlige oppdragsgivere.

3.3 Utvalgte prosjektreferanser

I Tabell 3-2 har vi vist et *utvalg* prosjektreferanser som dokumenterer vår kompetanse innenfor de relevante kompetanseområdene evaluering, arkiv samt effektiv offentlig forvaltning og digitalisering.

Tabell 3-2: Utvalgte prosjektreferanser

EVALUERING	
Tittel	<i>Evaluering av tilskuddsordningen for sysselsetting av arbeidstakere til sjøs</i>
Prosjektomtale	På oppdrag for Nærings- og fiskeridepartementet har Oslo Economics evaluert tilskuddsordningen for sysselsetting av sjøfolk (nettolønnsordningen). Tilskuddsordningen for sysselsetting av arbeidstakere til sjøs er et næringspolitisk virkemiddel med formål om å legge til rette for maritim virksomhet. Gjennom å gi tilskudd til rederier som sysselsetter norske sjøfolk skal ordningen bidra til å sikre norsk maritim kompetanse og rekruttering av norske arbeidstakere til sjøs, samt bidra til at norske rederier får konkurransedyktige vilkår i forhold til vilkårene i andre land. Oslo Economics har vurdert måloppnåelsen og de samfunnsøkonomiske virkningene av ordningen, basert på et bredt informasjonsgrunnlag sammensatt av tall og statistikk, intervjuer og dokumentstudier. Samlet sett finner vi at ordningen har god måloppnåelse, ved at den oppnår formålet om å legge til rette for maritim virksomhet. Vi finner videre at tapet av arbeidsplasser som vil følge av et bortfall av ordningen, på kort- og mellomlang sikt vil medføre betydelige omstillingskostnader og et fall i verdiskapingen i norsk økonomi. På lengre sikt er ikke denne omstillingskostnaden alene så stor at det ville vært samfunnsøkonomisk lønnsomt å opprettholde ordningen.
Oppdragsgiver	Nærings- og fiskeridepartementet
Kontaktperson	Martin Aamodt Stensland
E-post	ste@nfd.dep.no
Verdi ekskl. mva.	500 000
Tidsrom	2020
Tittel	<i>Evaluering av norsk deltakelse i EU-programmene CEF Digital og ISA2</i>
Prosjektomtale	Oslo Economics har på oppdrag fra KMD evaluert den norske deltakelsen i EU-programmene CEF Digital og ISA2. Evalueringen har hatt til hensikt å vurdere nytten (i vid forstand) Norge har hatt av å delta i programmene, herunder verdien av tilstedeværelse på den aktuelle europeiske samarbeidsarenaen, og kostnaden dersom Norge ikke hadde vært til stede. Evalueringen har også vurdert om oppfølgingen av norsk deltakelse er hensiktsmessig organisert og godt forankret hos involverte institusjoner. Målet med programmene er å støtte utviklingen av digitale løsninger for å effektivisere og modernisere den offentlige sektoren i Europa, og å realisere felles europeisk digital infrastruktur. Evalueringen finner at programdeltagelsen sannsynligvis har medført nyttevirksomheter knyttet til digitalisering i Norge som overstiger kostnadene ved deltagelsen. Kostnadene knytter seg primært til deltagerkontingenten. Selv om Norge ligger langt frem på flere områder, er det viktig for Norge at EUs standarder og løsninger blir så like de norske som mulige, særlig fordi Norge kan bli pålagt å implementere EU-løsningene. Det er derfor potensielle kostnader knyttet til en situasjon der utviklingen i Norge og utviklingen i EU ikke er samordnet. Evalueringen finner også at det kan være en tilleggsvirksomhet ved programdeltagelsen knyttet til Norges relasjon til EU. EU er Norges viktigste handelspartner, og en god relasjon til EU kan derfor være av stor betydning. Det at Norge ikke fremstår som en gratisspassasjer, men bidrar inn i programmer som er viktige for EU, kan være positivt for denne relasjonen. Rapporten formulerer noen konkrete anbefalinger for organisering dersom Norge skal delta i lignende programmer fremover.
Oppdragsgiver	Kommunal- og moderniseringsdepartementet
Kontaktperson	Nils Ø. Gulbrandsen
E-post	Nils-O.Gulbrandsen@kmd.dep.no
Verdi ekskl. mva.	Kr 500 000
Tidsrom	2019

Tittel	<i>Evaluering av LOS-programmet i forsvaret</i>
Prosjektomtale	Oslo Economics gjennomfører på vegne av Concept-programmet ved NTNU en evaluering av LOS-programmet i Forsvaret. LOS-programmet skulle etablere et felles integrert IT-system for styring og kontroll av personell-, materiell- og økonomifunksjoner i Forsvaret. Hovedformålet med å evaluere LOS-programmet er å trekke lærdom fra store statlige IT-prosjekter. Evalueringen skal vurdere om programmet har nådd sine målsetninger, og om det fremstår som en relevant og levedyktig investering i dag. Dette skal gi kunnskap som kan benyttes til å gjøre bedre statlige investeringer i fremtiden.
Oppdragsgiver	Concept
Kontaktperson	Gro Holst Volden
E-post	gro.holst.volden@ntnu.no
Samarbeidspartner	Atkins og Promis
Verdi ekskl. mva.	Kr 600 000
Tidsrom	2019

Tittel	<i>Evaluering av gjennomføringen av kommunestyre- og fylkestingsvalget 2019</i>
Prosjektomtale	På oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) evaluerte Oslo Economics Valgdirektoratets tjenester til fylkeskommuner og kommuner ved kommunestyre- og fylkestingsvalget i 2019. Formålet med evalueringen var å belyse hvorvidt samarbeidet mellom Valgdirektoratet og kommuner og fylkeskommuner fungerte på en tilfredsstillende måte i valggjennomføringen, og om Valgdirektoratet løste oppgavene knyttet til valggjennomføringen på en hensiktsmessig måte. Som en del av evalueringen, ble det gjennomført en omfattende spørreundersøkelse rettet mot kommuner og fylkeskommuner, med god oppslutning. Lærdommene fra evalueringen skulle benyttes til videre forbedring og utvikling av Valgdirektoratets tjenester og som beslutningsgrunnlag for eventuelle forslag til endringer i regelverket på valgområdet.
Oppdragsgiver	Kommunal- og moderniseringsdepartementet
Kontaktperson	Sissel Lian
E-post	Sissel.Lian@kmd.dep.no
Verdi ekskl. mva.	Kr 1 500 000
Tidsrom	2019

Tittel	<i>Følgeevaluering av kompetansestrategien for det kommunale barnevernet 2018-2024</i>
Prosjektomtale	På oppdrag fra Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) gjennomfører Oslo Economics, i samarbeid med miljøene Agenda Kaupang og Først og Høverstad, en følgeevaluering av fem tiltak som inngår i kompetansestrategien «Mer kunnskap – bedre barnevern. Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018 – 2024». Følgeevalueringen innebærer å gjøre tre statusmålinger underveis i strategiperioden, og tar særlig utgangspunkt i kriteriene implementering, effekt (brukereffekt og samfunns-effekt), måloppnåelse, relevans og bærekraft. I tillegg til å vurdere de fem tiltakene isolert, evaluerer også Oslo Economics kompetansesatsingen som helhet og virkningene av denne. Som en del av prosjektet gjennomfører Oslo Economics et stort antall dybde-intervjuer med representanter fra fylkesmenn, ledere i kommunale barneverntjenester, administrativ kommuneledelse og regionale kompetansesentre om erfaringer med kompetansestrategien. Som et utgangspunkt for å vurdere status for kommunalt barnevern og utvikling i barnevernsarbeidet, innebærer oppdraget også sammenstilling og analyse av utvikling i sentrale nøkkeltall.
Oppdragsgiver	Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet
Kontaktperson	Helene Vedeld
E-post	helene.vedeld@bufdir.no
Samarbeidspartner	Agenda Kaupang, Først og Høverstad
Verdi ekskl. mva.	Kr 8 400 000
Tidsrom	2018-2024 (pågående)

Tittel	<i>Evaluering av Statens innkjøpscenter</i>
Prosjektomtale	Oslo Economics har i samarbeid med Inventura evaluert prøveordningen med Statens innkjøpscenter på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Evalueringen skulle brukes som underlag for beslutning om eventuell videreføring av senteret som en permanent ordning og hvordan ordningen i så fall burde organiseres, finansieres og innrettes. Evalueringen besto i å vurdere senterets resultatoppgjør (reduerte innkjøpspriser og transaksjonskostnader, økt elektronisk handel, bedre regelverksetterlevelse og unngå negative virkninger på konkurransen) og også innretning og erfaringer med ordningen (brukermedvirkning, leverandørdialog, samt bruk og erfaringer med avtalene). Videre gjennomførte vi en samfunnsøkonomisk analyse av prøveordningen som viste at gevinstene mer enn oppveide kostnadene ved ordningen. Basert på dette anbefalte vi at senteret videreføres som en permanent ordning. Til slutt gjorde vi vurderinger og ga anbefalinger til hvordan ordningen burde videreføres, herunder organisering og finansiering, senterets roller og oppgaver, avtalevolum og ressursbehov. Som en viktig del av informasjonsgrunnlaget i utredningen gjennomførte vi intervjuer og en bred spørreundersøkelse blant avtaleforvaltere i statlige virksomheter og leverandører på de statlige fellesavtalene.
Oppdragsgiver	Kommunal- og moderniseringsdepartementet
Kontaktperson	John Stanley Engstrøm
E-post	jen@kmd.dep.no
Samarbeidspartner	Inventura
Verdi ekskl. mva.	Kr 750 000
Tidsrom	2018

Tittel	<i>Evaluering og gevinstmåling av satsing på digital opplæring i staten</i>
Prosjektomtale	Oslo Economics har på oppdrag for Difi gjennomført en prosessevaluering og gevinstmåling av satsing på digital opplæring i staten, På nett med læring. Formålet med evalueringen var å gi et grunnlag for å vurdere videre forvaltning og drift av arbeidet med digital opplæring og for å kunne vurdere dette i sammenheng med annen kompetansesatsing i staten. Evalueringen vurderte i hvilken grad etableringen av et felles statlig e-læringstilbud har bidratt til å styrke kompetanseutviklingen i staten og i hvilken grad virksomhetene har redusert kostnader som følge av satsingen. Evalueringen vurderte også organiseringen og gjennomføringen av programmet. I forbindelse med gevinstmålingen ble det gjennomført casestudier som tok for seg erfaringene med tilbudet i fem statlige virksomheter.
Oppdragsgiver	Difi
Kontaktperson	Tone Kastnes
E-post	tone.kastnes@difi.no
Verdi ekskl. mva.	Kr 500 000
Tidsrom	2018

Tittel	<i>Evaluering av Norsk Tippings og Norsk Rikstotos organisering og praksis</i>
Prosjektomtale	Oslo Economics har, i samarbeid med Wikborg Rein advokatfirma og Ståle Pallesen ved institutt for samfunnspsykologi ved Universitetet i Bergen, gjennomført en evaluering av Norsk Tippings og Norsk Rikstotos organisering og praksis, på oppdrag for Kulturdepartementet. Bakgrunnen for oppdraget var Stortingets anmodningsvedtak om en ekstern evaluering av enerettsaktørenes organisering og praksis fra behandlingen av pengespillmeldingen (Meld. St. 12 (2016-2017)). Evalueringen var også et innspill til arbeidet med ny pengespilllov. Formålet med evalueringen var å se nærmere på hvordan målet om å redusere negative sosiale konsekvenser av pengespill best mulig kan oppnås, gitt at dagens enerettsmodell på pengespillfeltet skal videreføres og innenfor de begrensningene det EØS-rettslige rammeverket setter. Oppdraget omfattet en evaluering av Norsk Tipping og Norsk Rikstoto sine spilleporteføljer og markedsføring, for å vurdere om porteføljene og markedsføringen er utformet på en effektiv og optimal måte for å ivareta kanaliseringsoppgaven og samtidig tilby ansvarlige spill. I tillegg var det en del av evalueringen å vurdere aktørenes organisering og samarbeid, herunder om eventuelle organisatoriske endringer kan bidra til mer effektiv drift. Vurderingen av organisering var rettet mot økt samarbeid mellom enerettsaktørene, særlig samarbeid om ansvarlighet.

Oppdragsgiver	Evalueringen pekte på tiltak som kan bidra til økt måloppnåelse innen dagens enerettsmodell, rettet mot henholdsvis spilleporteføljer, markedsføring og organisering. Kulturdepartementet
Kontaktperson	Øyvind Christensen
E-post	chr@kud.dep.no
Samarbeidspartner	Universitetet i Bergen, Wikborg Rein
Verdi ekskl. mva.	Kr 1 200 000
Tidsrom	2018

ARKIV

Tittel	<i>Kartlegging av oppgave- og ansvarsfordeling på arkivfeltet i Norden</i>
Prosjektomtale	Arkivlovutvalget er blitt nedsatt av Kulturdepartementet for å legge frem et forslag til modernisert arkivlov. Oslo Economics, i samarbeid med Anneli Sundqvist (PhD) og Lars-Erik Hansen (PhD) fra Institutt for arkiv-, bibliotek-, og informasjonsfag ved OsloMet, har bistått utvalget med å kartlegge den lovfestede og ulovfestede arbeidsdelingen på arkivfeltet i Norge, samt med å beskrive mulige scenarier for oppgavefordeling på arkivfeltet i Norge i fremtiden. Videre har vi i tillegg gjennomført en overordnet kartlegging av den lovfestede og ulovfestede arbeidsfordelingen på arkivfeltet i Sverige, Danmark og Finland, samt beskrevet EUs regelverk og sektorovergrepene som påvirker arkivområdet. Vi har også kartlagt utvalgte temaer på arkivfeltet i Canada, Storbritannia og Nederland. Rapporten er ment å kunne brukes som bakgrunnsmateriale for utvalget i deres arbeid, og er i hovedsak basert på kvalitative metoder for informasjonsinnhenting, herunder gjennomgang av sentrale dokumenter og relevant lovverk, samt gjennomføring av dybdeintervjuer og workshop med en rekke berørte aktører.
Oppdragsgiver	Kulturdepartementet v/Arkivlovutvalget
Kontaktperson	Anna Malmø-Lund
E-post	annamal@rkivverket.no
Telefon	412 37 346
Samarbeidspartner	OsloMet
Verdi ekskl. mva.	Kr 950 000
Tidsrom	2018 - 2018
Tittel	<i>KS 1 av KVVU om Arkivverkets arkivtilvekst og digitaliseringsutfordringer</i>
Prosjektomtale	Oslo Economics utførte en KS 1-prosess for å finne løsninger som setter Arkivverket i stand til å håndtere papirbasert arkivmateriale fra statlig forvaltning i årene som kommer, totalt 90 000 hyllemeter de neste 10-15 årene. Som et alternativ til utbygging av fysiske magasiner ble det gjort vurderinger av et digitalt alternativ der papirdokumentene digitaliseres og kasseres. I KS 1 evaluerer vi alle deler av prosjektets forstudie (KVVU), som inneholder behov, mål og krav for nye løsninger, samt mulighetsstudie, usikkerhetsanalyse og samfunnsøkonomisk analyse. I tillegg gjennomfører vi selvstendig usikkerhetsanalyse og samfunnsøkonomisk analyse. Oppdraget ble gjennomført i samarbeid med Terramar og PROMIS.
Oppdragsgiver	Finansdepartementet/ Kulturdepartementet
Kontaktperson	Lina Nordengen Gjestrum
E-post	lng@kud.dep.no
Telefon	22 24 80 16
Samarbeidspartner	Terramar; Promis
Verdi ekskl. mva.	Kr 1 100 000
Tidsrom	2011 – 2011

FORENKLING AV OFFENTLIG SEKTOR

Tittel	<i>Kartlegging av elektronisk faktura</i>
Prosjektomtale	På oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet har vi kartlagt bruk av elektronisk faktura i transaksjoner i B2C-, B2B- og B2G-markedene. Oppdraget har videre undersøkt om det lar seg avdekke systematiske forskjeller mellom brukere av elektronisk faktura, kartlagt hindringer og drivere for økt bruk av elektronisk faktura og oppdatert estimater på tidsbesparelser ved overgang til elektronisk faktura. Vi løste oppdraget ved hjelp av en kombinasjon av kvantitative og kvalitativ data. Våre estimater tilsier at det gjennomføres i underkant av 120 millioner årlige fakturaer i B2B/B2G-segmentet og 260 millioner årlige fakturaer i B2C/G2C-segmentet. Videre anslår vi at tidsgevinsten ved overgang til elektronisk faktura er ca. 1 minutt for avsender og ca. 3 til 5 minutter for mottaker i B2B- og B2G-markedet.
Oppdragsgiver	Kommunal- og moderniseringsdepartementet
Kontaktperson	Lasse Ekeberg
E-post	Lasse.Ekeberg@kmd.dep.no
Verdi ekskl. mva.	Kr 1 000 000
Tidsrom	2020
Tittel	<i>Potensialet for forbedring, modernisering, profesjonalisering og effektivisering i FMA ved bruk av SAP som verktøy</i>
Prosjektomtale	Oslo Economics, Atkins og Vivento har i nært samarbeid med oppdragsgiver FFI gjennomført en analyse av bruk, kompetanse og funksjonalitet av SAP som IT-verktøy for materiellforvaltning i etaten FMA (Forsvarsmateriell), og potensiale for forbedring og effektivisering av dette området. Oslo Economics har deltatt i alle deler av arbeidet og hatt redaktøransvar for rapport, hovedansvar for teknisk gjennomføring av Questback-spørreundersøkelse, samt analyse av resultater. I oppdraget har vi analysert dagens situasjon for datakvalitet, funksjonalitet, kompetanse og digital transformasjon i FMA, vi har kartlagt flaskehals og utfordringer, vi har sammenlignet FMAs praksis med beste praksis, og vi har utviklet tiltak med tilhørende vurdering av gevinstpotensialet. Metoder har vært dokumentstudier, intervjuer, spørreundersøkelse og workshop.
Oppdragsgiver	FFI - Forsvarets forskningsinstitutt
Kontaktperson	Brage Lien
E-post	Brage.Lien@ffi.no
Telefon	<i>Potensialet for forbedring, modernisering, profesjonalisering og effektivisering i FMA ved bruk av SAP som verktøy</i>
Samarbeidspartner	Atkins og Vivento
Verdi ekskl. mva.	Kr 368 000
Tidsrom	2020
Tittel	<i>Innkjøps samarbeid i kommunesektoren</i>
Prosjektomtale	Oslo Economics har utredet kommunale og fylkeskommunale innkjøps samarbeid i Norge. Oppdraget omfattet: <ul style="list-style-type: none">- Kartlegge og kategorisere kommunale og fylkeskommunale innkjøps samarbeid- Belyse erfaringer fra kommunale samarbeid i andre europeiske land- Utrede virkninger av ulike former for samarbeid- Forslag til organisering og finansiering Målet for prosjektet var å fremskaffe et bedre kunnskapsgrunnlag for å organisere innkjøpsarbeidet på tvers av kommuner og fylkeskommuner på en mest mulig formålstjenlig måte. Forslagene til tiltak var frivillige for kommunene.
Oppdragsgiver	Nærings- og fiskeridepartementet
Kontaktperson	Ragnhild Sund
E-post	Ragnhild.sund@nfd.dep.no
Samarbeidspartner	Inventura og NIVI
Verdi ekskl. mva.	Kr 1 900 000
Tidsrom	2020 – 2021

Tittel	<i>Benchmarking av anskaffelsesfunksjonen i ti statlige virksomheter</i>
Prosjektomtale	På oppdrag for Digitaliseringsdirektoratet har Oslo Economics og Inventura gjennomført en benchmarking av anskaffelsesfunksjonene i ti store statlige virksomheter. I benchmarkingsprosjektet bistod Oslo Economics og Inventura virksomhetene og Digitaliseringsdirektoratet med å definere KPIer, beste praksis og å vurdere virksomhetene opp mot beste praksis for anskaffelsesarbeid. Arbeidet resulterte i en rapport med beste praksis for de ulike delene av offentlige anskaffelsesarbeid. I tillegg fikk hver virksomhet en egen rapport med en vurdering av virksomheten opp mot de andre i benchmarkingen, samt råd til videre forbedringstiltak. Det ble lagt stor vekt på metodeutvikling, og planen er at benchmarkopplegget skal videreutvikles for å gjennomføre fremtidige benchmarkinger med jevne mellomrom.
Oppdragsgiver	Difi
Kontaktperson	Birgit Nordstrand
E-post	birgitenger.nordstrand@digdir.no
Samarbeidspartner	Inventura
Verdi ekskl. mva.	Kr 1 500 000
Tidsrom	2019 - 2020
Tittel	<i>Konseptvalgutredning - økt deling av data</i>
Prosjektomtale	Oslo Economics bistod Difi i gjennomføringen av en konseptvalgutredning for økt deling av data i det offentlige. I utredning hadde Oslo Economics ansvaret for den samfunnsøkonomiske analysen av de ulike konseptene. I konseptvalgutredningen vurderes ni ulike konsepter, og den anbefaler å jobbe videre med konsept to som en ønsket utviklingsretning. Konseptet tar hensyn til at offentlige virksomheter er på ulike modenhetsnivåer. Det utvikles tiltak i de fem dimensjonene listet under med hovedfokus på de virksomhetene som ikke har kommet så langt. De modne virksomhetene gjennomfører sine planer samtidig som de vil være viktige bidragsyttere for å sikre tverrgående løsninger. <ul style="list-style-type: none"> • Styring og finansiering • Teknologi og tilgjengeliggjøring • Regelverk • Kultur og kompetanse • Bruksområder og teknologiutnyttelse Den samfunnsøkonomiske analysen viser at de potensielle gevinstene av å øke delingen av data er svært store. Videre viser den at tiltakene innen de ulike områdene kan redusere noen av barrierene som forhindrer deling av data, og dermed indirekte bidra til å realisere store gevinster. Siden kostnaden av å gjennomføre konseptene er lave sett i forhold til den potensielle gevinsten, konkluderes det med at det er svært sannsynlig at det anbefalte konseptet har en netto positiv samfunnsøkonomisk verdi. Fordi teknologi og data er i rask utvikling, må tiltakene innenfor hvert av områdene utvikles smidig og trinnvis over tid. Samarbeid med virksomheter, både i offentlig og privat sektor, blir sentralt. Satsingen legger til grunn at innovasjon fremdeles skal skje ute i de enkelte sektorene og virksomhetene.
Oppdragsgiver	Difi
Kontaktperson	Knut Bjørgaas
E-post	knut.bjorgaas@difi.no
Verdi ekskl. mva.	Kr 800 000
Tidsrom	2018 - 2018

4. Totalkostnad for prosjektet

Vi tilbyr oss å gjennomføre evalueringen slik den er skissert i dette tilbudet for kr. 500 000 ekskl. mva. Prisen omfatter alle kostnader som påløper i prosjektet, og det vil ikke påløpe kostnader utover dette.

I Tabell 4-1 har vi vist tentativ fordeling av kostnadene i oppdraget på aktivitetene som er skissert. Det er lagt til grunn kr 10 000 i reisekostnader i forbindelse med mulige reiser til Trondheim. Dersom dette ikke er aktuelt, omgjøres beløpet til ytterligere timeinnsats i oppdraget.

Tabell 4-1: Ressursinnsats ulike aktiviteter

Aktivitet i oppdraget	Andel timer	Kostnad (ekskl. mva.)
Oppstart, dokumentstudier og statistikk	5%	25 000
Spørreundersøkelse	20%	100 000
Dybdeintervjuer	20%	100 000
Analyse	33%	165 000
Rapport	20%	100 000
Reisekostnader D	2%	10 000
Totalt	100%	500 000

oslo**economics**

www.osloeconomics.no

Besøksadresse:
Kronprinsesse Märthas plass 1
0160 Oslo

Postadresse:
Postboks 1562 Vika
0118 Oslo

E-mail :
post@osloeconomics.no
Tel: +47 21 99 28 00

Curriculum Vitae

Marit Svensgaard

Kontoradresse:
Oslo Economics
Postboks 1562 Vika
Kronprinsesse Märthas plass 1, 0118 Oslo

Tlf.: +47 21 99 28 00
Dir tlf: +47 98 26 29 85
E-post: msv@osloeconomics.no

Privat adresse:
Skøyen terrasse 35
0276 Oslo

Nasjonalitet: Norsk

Født: 15. april 1968



NØKKELKVALIFIKASJONER

Marit Svensgaard er utdannet siviløkonom fra Norges Handelshøyskole (1993). Hun har bred erfaring med samfunns- og næringsøkonomiske analyser, evalueringer og problemstillinger innenfor ressursbruk, organisering og effektivisering av offentlig sektor og offentlig tjenesteproduksjon. Marit er en av Oslo Economics' mest erfarne evalueringsressurser. Hun har jobbet med evalueringer av ulike investeringer, virkemidler, programmer og tiltak innenfor en rekke sektorer og områder. Evalueringene har dels ulike fokus og tilnærming, men omfatter i stor grad vurdering av gjennomføring, måloppnåelse, identifisering og vurdering av bruker- og samfunns effekter, organisering, om ressursene benyttes effektivt og eventuelle forbedringsområder. Marit har en rekke prosjekterferanser innenfor evaluering, både av virksomheter, IKT-tiltak, støttetjenester og finansieringsordninger. Marit er blant annet ansvarlig for flere flerårige følgeevalueringer, herunder av kompetanseutvikling i kommunalt barnevern (for Bufdir), og av program for klart språk i kommunesektoren (for KS). I begge tilfeller omhandler det leveranser av tjenester på tvers av flere forvaltningsenheter. Marit er også engasjert i Oslo Economics' pågående store evalueringsoppdrag (for Helsedirektoratet) knyttet til forsøk med primærhelseteam og avstands-oppfølging, primært som en fagressurs på evaluering. Hun har videre ledet en rekke evalueringer av andre offentlige virksomheter og tiltak, herunder tilskuddsordninger, IKT- og digitaliseringstiltak, aktivitetstiltak og programmer (blant annet for Kulturdepartementet, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Kunnskapsdepartementet, Barne- og familiedepartementet, Helsedirektoratet og Jernbanedirektoratet). Eksempler på evalueringer og analyser av digitaliseringsprosjekter, er analyser av e-ID, digitalisering av skjemaer, digital postkasse, en rekke e-helseløsninger, informasjonsplattform for digital fagstøtte i barnevernet m.m. Marit kjenner offentlige retningslinjer og veiledere for gjennomføring av evalueringer av offentlig virksomhet svært godt, og er således i stand til å sikre at evalueringer svarer ut metodiske og faglige krav til denne typen analyse. Gjennom en betydelig prosjektportefølje har Marit opparbeidet erfaring med bruk av ulike metoder, både kvantitative og kvalitative samt prosjektleder og prosjektgjennomføringskompetanse.

UTDANNELSE

1989-1993	Norges Handelshøyskole	Siviløkonomstudiet Særområder: Økonomisk styring, Internasjonalisering og internasjonal økonomi Støttekurs: Strategi og finans
1987-1989	Trondheim Økonomiske Høyskole	Økonomi og administrasjon, Fordypning: Regnskap

SPRÅK

Norsk	Morsmål
Engelsk	Flytende

ARBEIDSERFARING

2018-	Partner, Oslo Economics
2014-2018	Manager, Oslo Economics
2010-2013	Seniorøkonom, Oslo Economics
2007-2010	Seniorrådgiver, Pöyry AS (tidligere ECON Analyse AS)
1998-2007	Seniorøkonom ECON Analyse AS.
1993-1998	Nærings- og handelsdepartementet; Konsulent/førstekonsulent/rådgiver, seksjon for finansiering og seksjon for utredning og planlegging. Generelle næringspolitiske spørsmål.

UTVALGT PROSJEKTERFARING EVALUERING OG FORENKLING AV OFFENTLIG SEKTOR

2020	Evaluering av kostnadsutvikling og styring av utbygging av Follobanen. <i>Jernbanedir.</i> Rolle: Ansvarlig partner og kvalitetssikrer, ansvar for kvaliteten faglige innhold
2020	Evaluering av tilskudd til anlegg for idrett og friluftaktivitet. <i>Kulturdepartementet</i> Rolle: Ansvarlig partner og prosjektleder, ansvarlig for prosjektgjennomføring
2019-2020	Evaluering av LOS-programmet i Forsvaret. <i>NTNU/Concept-programmet</i> Rolle: Ansvarlig partner og prosjektleder, ansvarlig for prosjektgjennomføring
2018-2024 (pågående)	Følgeevaluering av kvalitets- og kompetansesatsinger i kommunalt barnevern. <i>Bufdir</i> Rolle: Ansvarlig partner og kvalitetssikrer, ansvar for kvaliteten faglige innhold
2018	Evaluering av tilskudd til aktivitet for å motvirke ensomhet og passivitet. <i>Helsedirektoratet</i> Rolle: Ansvarlig partner og prosjektleder, ansvarlig for prosjektgjennomføring
2018	Evaluering av tilskudd til Norges idrettsforbund. <i>Kulturdepartementet</i> Rolle: Ansvarlig partner og prosjektleder, ansvarlig for prosjektgjennomføring
2018	Evaluering av tilskudd til lokale lag og foreninger. <i>Kulturdepartementet</i> Rolle: Ansvarlig partner og prosjektleder, ansvarlig for prosjektgjennomføring
2017	Evaluering av samarbeid Kreftforeningen og pasientorganisasjonene. <i>Kreftforeningen</i> Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2017	Evaluering av GIEK og Eksportkreditt Norge AS. <i>Nærings- og fiskeridepartementet</i> Rolle: Kvalitetssikrer, ansvar for kvaliteten faglige innhold
2017	Evaluering av tilskuddsordning for bredbånd. <i>NKOM</i> Rolle: Prosjektleder, ansvarlig for prosjektgjennomføring
2016-2021	Følgeevaluering av programmet for klart språk i kommunesektoren. <i>KS</i> Rolle: Ansvarlig partner og kvalitetssikrer, ansvar for kvaliteten faglige innhold
2015-2016	Evaluering av betalingsmodeller Nødnett. <i>DNK</i> Rolle: Innleid prosjektleder, ansvar for prosjektgjennomføring
2015-2016	Evaluering av programmet Sammen om en bedre kommune. <i>KMD</i> Rolle: Kvalitetssikrer, ansvar for kvaliteten faglige innhold
2015	Evaluering av godgjøringsordningen for forliksråd. <i>Justisdepartementet</i> Rolle: Prosjektleder, ansvarlig for prosjektgjennomføring
2015	Evaluering av kommunestyre- og fylkestingsvalg 2015. <i>KMD</i> Rolle: Prosjektmedarbeider med ansvar for delanalyser
2015	Evaluering av kulturnæringsssatsingen. <i>Kulturdepartementet</i> Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2014-2015	Evaluering av dobbeltspor Jernbane Stavanger-Sandnes. <i>Concept/NTNU</i> Rolle: Prosjektleder, ansvarlig for prosjektgjennomføring
2014-2015	Evaluering av etablering av database for statlige lokaler. <i>Statsbygg</i> Rolle: Prosjektleder, ansvarlig for prosjektgjennomføring
2014	Evaluering av Stortingsvalget 2013. <i>KMD</i> . Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak

2012	Evaluering av Regjeringens handlingsplan for universell utforming 2009-2013. <i>BLD</i> Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2012	Evaluering av litteratur- og språkpolitiske virkemidler. <i>Kulturdepartementet</i> Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2012	Evaluering av DFØs e-handelsløsning. <i>DFØ</i> Rolle: Prosjektleder, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2012	Evaluering av konkurranseutsetting/anskaffelser av riksvegferjedriften. <i>Statens vegvesen</i> Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2011	Evaluering av regjeringens 5-årig satsing på innovasjon og næringsutvikling i helsesektoren. <i>Nærings- og handelsdepartementet og Helse- og omsorgsdepartementet</i> Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2011	Evaluering av kommuneplanprosess. <i>Kristiansand kommune</i> Rolle: Prosjektleder, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2010	Evaluering av Innovasjon Norge. <i>Nærings- og handelsdepartementet</i> Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2010	Evaluering av krisemidlene bevilget gjennom Innovasjon Norge. <i>Nærings- og handelsdep.</i> Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2010	Evaluering av offentlig anskaffelser av arbeidsmarkedstjenester. <i>Arbeidsdepartementet</i> Rolle: Prosjektleder, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2008	Evaluering av konkurranseutsetting Drammen kommune. <i>Drammen kommune</i> Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2008	Evaluering av GIEK. <i>Nærings- og handelsdepartementet</i> Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2007	Evaluering av eksportkredittordningen. <i>Nærings- og handelsdepartementet</i> Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2006	Evaluering av Senter for statlig økonomistyring. <i>Finansdepartementet</i> Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2005	Lønnsgarantiseksjonen - evaluering av filial og vurdering av flytting. <i>ASD</i> Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak
2004	Evaluering av apotekloven og indeksprissystemet. <i>Helsedepartementet</i> Rolle: Prosjektmedarbeider, ansvar for delanalyser og utforming av tiltak

Curriculum Vitae

Eirik Nøren Stenersen

Kontoradresse:
Oslo Economics
Postboks 1540 Vika
Kronprinsesse Märthas plass 1, 0118 Oslo

Tlf.: +47 21 99 28 00, Fax: +47 96 63 00 90
Dir tlf: +47 41 29 61 44
E-post: ens@osloeconomics.no

Privat adresse:
Lybakkveien 48A
0770 Oslo

Nasjonalitet: Norsk
Født: 30. mai 1985



NØKKELKVALIFIKASJONER

Eirik Nøren Stenersen er utdannet samfunnsøkonom fra NTNU og har samfunnsøkonomiske analyser og evalueringer som sitt spesialområde. Eirik har innsikt i problemstillinger innenfor en rekke ulike sektorer. Kombinert med en solid metodekompetanse gir dette han en svært anvendelig kompetanse. Som konsulent har Eirik jobbet for både offentlige og private oppdrags-givere, og bidratt i en rekke større og mindre evalueringssjakter. Hans prosjekterfaring inkluderer blant annet nylig gjennomført evaluering av Norges deltakelse i EUs romprogrammer, norsk deltakelse i digitaliseringsprogrammer i EU, evaluering av tilskuddsordningen for sysselsetting av arbeidstakere til sjøs, følgeevaluering av programmet for klart språk i kommunesektoren og evaluering av kommunestyre- og fylkestingsvalg 2019, med fokus på digitale løsninger. Eirik har grundig kjennskap til evalueringsmetodikk, og har særlig jobbet mye med OECD-modellen, som gir retningslinjer for hvordan et tiltak kan evalueres etter kriteriene: måloppnåelse, virkninger, relevans, levedyktighet og produktivitet. Eirik er videre interessert i metodeutvikling, og har holdt interne kurs i både evalueringsmetodikk og samfunnsøkonomiske analyser. I flere prosjekter har Eirik ledet både referansegruppemøter og workshops. Han har gjennomført en rekke dybdeintervjuer og har generelt en grundig erfaring med bruk av ulike metoder for datainnsamling og analyse og en solid analytisk kompetanse.

UTDANNELSE

2008-2011	NTNU	MSc i Samfunnsøkonomi
2009-2010	Humboldt Graduate School of Business and Economics	Masterstudier i samfunnsøkonomi
2005-2007	Universitetet i Oslo	Bachelorstudier i samfunnsøkonomi og statsvitenskap

SPRÅK

Norsk	Morsmål
Engelsk	Flytende
Tysk	Noe

ARBEIDSERFARING

2019-	Oslo Economics, Senior Manager
2018-2019	Oslo Economics, Manager
2016-2018	Oslo Economics, Senior Economist
2013-2016	Oslo Economics, Economist
2012-2013	Pöyry Management Consulting, Analytiker

UTVALGTE PROSJEKTER: EVALUERING OG FORENKLING AV OFFENLIG SEKTOR

2016-2021	Følgeevaluering av program for Klart språk i kommunesektoren. For KS
2020	Evaluering av tilskuddsordningen for sysselsetting av arbeidstakere til sjøs. For Nærings- og fiskeridepartementet
2020	Evaluering av M2015 (veileder som definerer funksjons-, areal- og sikkerhetskrav). For Kriminalitetsdirektoratet
2019	Evaluering av Norges deltakelse i de europeiske romprogrammene. For Nærings- og fiskeridepartementet
2019	Evaluering av norsk deltakelse i EU-programmene CEF Digital og ISA2. For Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
2019	Evaluering av gjennomføringen av kommunestyre- og fylkestingsvalget 2019. For Kommunal- og moderniseringsdepartementet
2018	Evaluering og gevinstanalyse av program for digital læring. For Difi
2018	Evaluering av virkemiddelapparatet for fremme av næringsvirksomhet i utlandet. For Finansdepartementet
2017	Evaluering av GIEK og Eksportkreditt Norge. For Nærings- og fiskeridepartementet
2017	Forenklet samfunnsøkonomisk analyse av krav om samarbeidsplikt for brannvesen. For Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap
2017	Kvalitetssikring og videreutvikling av styringsinformasjon til den nasjonale strategien Bolig for velferd. For Husbanken
2017	Samfunnsøkonomisk analyse av å stille miljøkrav i offentlige anskaffelser – forprosjekt. For Difi
2017	Forenklet samfunnsøkonomisk analyse av krav om heltidsledelse av brann- og redningsvesen. For Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap
2016	Virkninger av et norsk teknologi-program for mikrosatellitter. For Norsk Romsenter
2016	Evaluering av evalueringsmodell busskonkurranse. For Kommunal- og moderniseringsdepartementet
2016	Evaluering av effekter av tvangsretur på assistert retur. For Justis- og beredskapsdepartementet
2015-2016	Sluttevaluering av programmet Sammen om en bedre kommune. For Kommunal- og moderniseringsdepartementet
2015-2016	Evaluering av valg gjennomføringen i 2015. For Kommunal- og moderniseringsdepartementet
2015-2016	Evaluering av utbyggingsprosjektet Halden fengsel. For Concept NTNU
2015-2016	Samfunnsøkonomisk analyse av digitalisering av anskaffelsesprosessen. For Difi
2014	Evaluering av valg gjennomføringen i 2013. For Kommunal- og moderniseringsdepartementet
2014	Gevinstrealisering ved digitalisering av offentlige anskaffelsesprosesser. For Difi
2013	Evaluering av returordninger. For Justis- og beredskapsdepartementet
2012	Evaluering av Marint Verdiskapingsprogram. For Innovasjon Norge
2012-2015	Følgeevaluering av Nasjonalt program for leverandørutvikling. For NHO og KS

Curriculum Vitae

Eyvind Søråa

Kontoradresse:
Oslo Economics
Postboks 1562 Vika, 0118 Oslo
Kronprinsesse Märthas plass 1, 0160 Oslo

Tlf.: +47 21 99 28 00,
Tlf: +47 952 77 908
E-post: eso@osloeconomics.no

Privat adresse:
Hovinveien 39
0661 Oslo

Nasjonalitet: Norsk

Født: 1. mars 1988



NØKKELKVALIFIKASJONER

Eyvind Søråa har master i samfunnsøkonomi fra Universitetet i Oslo, med spesialisering innen arbeidsmarkedsøkonomi, statistikk og økonometri.

Eyvind har deltatt i flere evalueringer og prosjekter som har omfattet evaluering av ett eller flere av kriteriene i den målorienterte evalueringsmodellen. Eyvind har blant annet gjennomført en evaluering av endringer i dagpengeregelverket for arbeidssøkere over 62 år, hvor sentrale temer for evalueringen var hvorvidt endringen hadde medført økt arbeidsdeltakelse blant personer i aldersgruppen. Eyvind har også deltatt i flere kvalitetssikringsprosesser innen Finansdepartementets KS-ordning som gjelder for store statlige investeringsprosjekter.

Eyvind har også gjennomført en kartlegging av arbeidsdelingen på arkivfeltet på oppdrag av Arkivlovutvalget, som hadde som formål å belyse om ansvar, organisering og arbeidsdeling på arkivfeltet er relevant og tilpasset hvordan arkivskaping og -forvaltning foregår i offentlig sektor og ellers. I denne utredningen ble det gjennomført en omfattende sammenlikning av organisering i Norge og andre land i Skandinavia og ellers i verden. Mye av informasjonsinnhenting ble gjennomført ved intervjuer, også på engelsk med representanter for andre land.

Eyvind er en grundig konsulent som legger stor vekt på god og lettforståelig formidling. Han er godt kjent med rollen som prosjektmedarbeider med produksjon og dokumentasjon som arbeidsoppgaver, fra et stort antall utredningsprosjekter for offentlige oppdragsgivere.

UTDANNELSE

2015	Universitetet i Oslo	Master i samfunnsøkonomi
2013	Universitetet i Oslo	Bachelor i sosiologi

SPRÅK

Norsk	Morsmål
Engelsk	Flytende

ARBEIDSERFARING

2018 -	Oslo Economics, Senior Economist
2017 – 2018	Oslo Economics, Economist
2015 –2016	Oslo Economics, Analyst
2013	Universitetet i Oslo, seminarleder
2012 – 2013	Universitetet i Oslo, Forskningsassistent
2008 – 2012	Naturvernforbundet, Medlemskonsulent

FRIVILLIGE VERV

2007-2009	Sentralstyremedlem, Natur og Ungdom
-----------	-------------------------------------

UTVALGTE PROSJEKTER

År	Prosjekttittel. Oppdragsgiver	Rolle i prosjektet
2021	Framtidens transport. <i>Statens vegvesen</i>	Prosjektmedarbeider
2020	Tverrsektorielle analyser til Nasjonal transportplan 2022-2033	Prosjektmedarbeider
2020	Analyse av økonomiske konsekvenser av forslag til åpenhetslov. <i>Barne- og familiedepartementet</i>	Prosjektmedarbeider
2020	Utvikling av figurmodul i analyseverktøyet SAGA. <i>Jernbanedirektoratet</i>	Prosjektmedarbeider
2020	Uavhengig vurdering av beregning av internalisering av eksterne marginale kostnader ved transport. <i>Samferdselsdepartementet</i>	Prosjektmedarbeider
2020	KS2 Rogfast. <i>Finansdepartementet</i>	Prosjektmedarbeider samfunnsøkonomi
2020	Konsekvensene av Covid-19-pandemien for industri, varehandel og reiseliv. <i>Nærings- og fiskeridepartementet</i>	Prosjektmedarbeider
2019	Samfunnsøkonomisk analyse av et senter for innovative anskaffelser. <i>Difi</i>	Prosjektmedarbeider
2019	Markeds- og selskapsanalyse i forbindelse med mulig oppkjøp i ferjemarkedet. <i>Potensiell kjøper</i>	Due diligence-rådgiver
2019	Samfunnsøkonomisk analyse av hensetting Kongsvinger. Bane NOR	Kvalitetssikrer
2019	Samfunnsøkonomisk analyse av kompetansehevingstiltak i barnevernet. <i>Bufdir</i>	Prosjektmedarbeider, analyse
2019	KVU Kongsvingerbanen <i>Jernbanedirektoratet</i>	Prosjektmedarbeider samfunnsøkonomi
2019	KS2 E10/rv. 85 Tjeldsund-Gullesfjordbotn-Langvassbukt <i>Finansdepartementet/Samferdselsdepartementet</i>	Prosjektmedarbeider kvalitetssikringsoppdrag
2018	Satsningsforslag pasientens netthelsetjeneste. <i>Direktoratet for e-helse</i>	Innleid ressurs
2018	Utredning av krav til tilbud om videokonsultasjon i fastlegeordningen. <i>Direktoratet for e-helse</i>	Innleid ressurs

2018	Kartlegging av mørketall for feilutbetaling av dagpenger. NAV	Prosjektmedarbeider, analyse
2018	Utvikling av modul for følsomhetsanalyse i verktøy for nytte/kostnadsanalyser. <i>Jernbanedirektoratet</i>	Prosjektleder, kvalitetssikrer
2018	Kartlegging av arbeidsdelingen på arkivområdet. <i>Arkivlovutvalget</i>	Prosjektmedarbeider
2018	Beslutningsgrunnlag for fjerntogstrategi på lang sikt. <i>Jernbanedirektoratet</i>	Prosjektmedarbeider, analyse
2017-	Brukerundersøkelser i norske nasjonalparker og	Prosjektmedarbeider,
2018	landskapsvernområder. <i>Miljødirektoratet</i>	
2017	Utredning av implementeringsplan for infrastrukturavgifter. <i>Jernbanedirektoratet</i>	Prosjektmedarbeider, analyse
2017	Utvikling av Excel-verktøy for beregning av netto nåverdi. DFØ	Prosjektleder, utvikler
2017	Beste praksis-analyser og samfunnsøkonomisk analyse av grønne anskaffelser. <i>Difi</i>	Prosjektmedarbeider
2017	Analysebistand. <i>Arbeidsgiverforeningen Spekter</i>	Prosjektmedarbeider
2016-	Effektevaluering av forsøk med utprøving hos egen arbeidsgiver	Prosjektmedarbeider
2018		
2016-	Evaluering av endringer i reglene om dagpenger til eldre	Prosjektmedarbeider
2018	arbeidssøkere. <i>Arbeids- og sosialdepartementet</i>	
2016-	Konsulentbistand – utarbeidelse av veileder for håndtering av	Innleid ressurs
2017	omfangsøkende ønsker fra kommuner og andre eksterne aktører ved samferdselsprosjekter. <i>Jernbaneverket</i>	
2016	Områdegjennomgang av miljøforvaltningen. <i>Direktoratet for forvaltning og IKT</i>	Innleid ressurs
2016	KS2 av E39 kryssing av Boknafjorden (Rogfast). <i>Finansdepartementet og Samferdselsdepartementet</i>	Kvalitetssikrer
2015-	Utvikling av ferjemarkedet på lang sikt. <i>Statens vegvesen</i>	Prosjektmedarbeider
2016		
2015-	KS1 Fremtidig dekommisjonering av de nukleære anleggene i	Prosjektmedarbeider kvalitetssikringsoppdrag
2016	Norge og Oppbevaring av norsk radioaktivt avfall. <i>Finansdepartementet</i>	
2015	Etablering av medfinansieringsordning for digitaliseringsprosjekt- <i>Direktoratet for forvaltning og IKT</i>	Prosjektmedarbeider
2015	Samfunnsøkonomisk analyse av innføring av nasjonale terskelverdier i forsyningssektoren og for konsesjonskontrakter. <i>Nærings- og fiskeridepartementet</i>	Prosjektmedarbeider

Curriculum Vitae

Trygve Garmo

Kontoradresse:
Oslo Economics
Postboks 1562 Vikta
Kronprinsesse Märthas plass 1, 0118 Oslo

Tlf.: +47 21 99 28 00
Dir tlf: +47 912 40 687
E-post: tga@osloeconomics.no

Privat adresse:
Tromsøgata 1A
0565 Oslo

Nasjonalitet: Norsk

Født: 28. Februar 1991



NØKKELKVALIFIKASJONER

Trygve Garmo er utdannet siviløkonom med fordypning i samfunnsøkonomi fra Norges Handelshøyskole i Bergen og bachelor i samfunnsøkonomi fra Toulouse School of Economics i Frankrike.

I Oslo Economics har Trygve opparbeidet seg særlig erfaring med å gjennomføre evalueringer og samfunnsøkonomiske analyser. Blant annet har han gjennomført en evaluering av Statens innkjøpssteder på vegne av Kunnskaps- og moderniseringsdepartementet. Her hadde Trygve særlig ansvar for å innhente og analysere informasjon fra dybdeintervjuer med oppdragsgivere, leverandører og innkjøpsordninger i andre nordiske land, samt spørreundersøkelser til leverandører og oppdragsgivere. Trygve har også bistått i en tilsvarende utredning på vegne av Nærings- og fiskeridepartementet, hvor virkninger av ulike former for innkjøps samarbeid mellom kommuner og fylkeskommuner ble analysert. Gjennom dette arbeidet har Trygve opparbeidet seg erfaring med å analysere virkninger av samarbeid mellom ulike virksomheter innad i det offentlige. Trygve har også bistått tidligere Difi med utarbeidelsen av en konseptvalgutredning for økt deling av data i det offentlige. Gjennom dette arbeidet fikk Trygve erfaring med å vurdere virkningen av bedre samhandling mellom ulike offentlige virksomheter på IKT-området.

Trygve er fleksibel, strukturert og gjennomfører oppgaver innenfor satte tidsfrister. Trygve har høy analytisk kompetanse, og setter seg raskt inn i kompliserte problemstillinger. Trygve evner å fremstille kompliserte problemstillinger på en enkel og forståelig måte ovenfor sine arbeidsgivere.

UTDANNELSE

2016-2018	Norges Handelshøyskole	MSc i Økonomi og Administrasjon
2012-2015	Toulouse School of Economics	BSc i Samfunnsøkonomi
2011-2012	Université de Toulouse 1	Forberedende år for økonomistudenter i Frankrike

ARBEIDSERFARING

2021-	Senior Economist, Oslo Economics
2020-2021	Economist, Oslo Economics
2018-2020	Analyst, Oslo Economics

2016 Compliance antihvitvasking og korrupsjon, Sparebank 1 Lom og Skjåk

SPRÅK

Norsk Morsmål

Engelsk Flytende

Fransk Flytende

UTVALGTE PROSJEKTER

Pågående Evaluering av investeringsregimet i Oslo kommune på vegne Oslo kommune
Evaluering av nasjonalt program for Leverandørutviklingsprogrammet på vegne av

Pågående Leverandørutviklingsprogrammet
Samfunnsøkonomisk analyse av Norges deltakelse i ESAs frivillige programmer på vegne av

2021 Norsk Romsenter

2021 Gevinstanalyser av innovative anskaffelser på vegne av Leverandørutviklingsprogrammet
Kartlegging av kommunale og fylkeskommunale innkjøpssamarbeid på vegne av Nærings- og fiskeridepartementet

2020-2021 Tidsstudier av ulike delprosesser i anskaffelsesprosessen på vegne av

2020-2021 Digitaliseringsdirektoratet
Samfunnsøkonomisk analyse av etablering av datasjø for offentlige anskaffelser på vegne av DFØ

2020 KS1 av Oslo politihus på vegne av Justis- og beredskapsdepartementet og

2018-2020 Finansdepartementet
Utredning av virkninger av store offentlige kontrakter på vegne av Nærings- og fiskeridepartementet

2020 Kartlegging av hvordan Covid-19 påvirker markedene for bygg og anlegg på vegne av Finansdepartementet

2019-2020 Utarbeide strategi for sikre og robuste transport- og aksessnett på vegne av NKOM

2019-2020 Vurdering av samfunnsøkonomiske virkninger av å etablere en oppskytningskapasitet for satellitter på Andøya for Norsk Romsenter

2019 Regnskapsanalyse og vurdering av prisstrategier blant virksomheter med Olavsrosemerking på veggen av Norsk Kulturarv.

2019 Lønnsanalyser på vegne av Spekter

2019 Bistand til utarbeidelse av spørreundersøkelse på vegne av Coloplast

2019 Utredning av ulike problemstillinger i sluttbrukermarkedet for strøm for Energi Norge

2019 Forslag til modell for utjevning av nettleietariffer for Energi Norge

2019 Beregning av trafikantnytte med ulike løsninger på Majorstuen stasjon med og uten Volvatsving for Ruter.

2019 Kostnadsanalyse av sivile beskyttelsestiltak for DSB

2018-2019 Evaluering av Statens innkjøpssenter på vegne av Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Pågående	Evaluering av investeringsregimet i Oslo kommune på vegne Oslo kommune
Pågående	Evaluering av nasjonalt program for Leverandørutviklingsprogrammet på vegne av Leverandørutviklingsprogrammet
2021	Samfunnsøkonomisk analyse av Norges deltakelse i ESAs frivillige programmer på vegne av Norsk Romsenter
2021	Gevinstanalyser av innovative anskaffelser på vegne av Leverandørutviklingsprogrammet
2020-2021	Kartlegging av kommunale og fylkeskommunale innkjøpssamarbeid på vegne av Nærings- og fiskeridepartementet
2020-2021	Tidsstudier av ulike delprosesser i anskaffelsesprosessen på vegne av Digitaliseringsdirektoratet
2020	Samfunnsøkonomisk analyse av etablering av datasjø for offentlige anskaffelser på vegne av DFØ
2018-2020	KS1 av Oslo politihus på vegne av Justis- og beredskapsdepartementet og Finansdepartementet
2020	Utredning av virkninger av store offentlige kontrakter på vegne av Nærings- og fiskeridepartementet
2018	Undersøkelse av kompetanseutvikling i norsk asylmottak over tid for UDI
2018	Konkurransanalyse av markedet for godstransport på bane på vegne av Jernbanedirektoratet



**EVALUERING AV KOMMUNEARKIVINSTITUSJONENES
DIGITALE RESSURSSENTER (KDRS)**

TILBUD RAMBØLL

TILBUDSBREV

10.06.2021

Rambøll Management Consulting AS (heretter Rambøll) har gleden av å levere tilbud til KDRS på oppdraget «Evaluering av KDRS».

Vi tilbyr et løsningsforslag som vi tror vil skape stor verdi for KDRS. Tilbudt team har både sterk kompetanse innen informasjonsforvaltning, teknologi, kommunal forvaltning og utredning.

Teamet har stor motivasjon for å ta fatt på dette oppdraget, samt – etter vårt eget syn – gode forutsetninger til å være en god samarbeidspartner for KDRS. Vi håper derfor at vårt tilbud er av interesse.

Med vennlig hilsen



Lars van Marion
Avdelingsleder

+47 900 900 47
lama@ramboll.com

RAMBOLL

INNHold

- 1 Rambøll som leverandør
- 2 Oppdragsforståelse
- 3 Løsningsforslag
- 4 Fremdrift og pris
- 5 Kompetanse, team og relevante referanser

1

RAMBØLL SOM LEVERANDØR

RAMBØLL MANAGEMENT CONSULTING

Vår visjon:

Utvikling av offentlig og privat sektor – bæredyktige løsninger

Vi er:

- Del av Rambøll-Gruppen, eid av en stiftelse og de ansatte, totalt ca. 15.000 ansatte
- 600 konsulenter som arbeider med analyse, utvikling og innsiktsarbeid
- 60 konsulenter i Norge



Oppgavene våre er blant annet å:

- Gjennomføre evalueringer, utredninger og strategiprosesser
- Yte prosess-, utrednings- og rådgivingsbistand
- Utvikle kunnskaps- og beslutningsgrunnlag for myndigheter og organisasjoner
- Organisasjonsanalyse og organisasjonsutvikling
- Gi støtte til og gjennomføre forandingsprosesser
- Vurdere digital modenhet i kommunal og statlig sektor

Kjerneområder:

- IT- og digitalisering
- Effektivisering og utvikling av arbeidsprosesser
- Skole og utdanning
- Helse og omsorg
- Kultur
- Byutvikling

2

OPPDRAKSFORSTÅELSE

OPPDRAGSFORSTÅELSE

Arkivsektoren er i en betydelig endring påvirket av at den teknologiske utviklingen åpner opp nye muligheter, men også utfordringer hva gjelder informasjonsforvaltning, arkivering og langtidslagring. Digitaliseringen i samfunnet og overgangen til elektronisk saksbehandling har endret, og fortsetter å endre, arbeidsprosessene i kommunal og statlig sektor. Utvikling av nye tjenester basert på for eksempel livshendelser krever tett samarbeid på tvers av sektorer og samarbeid mellom statlig og kommunal sektor. Eksempelvis er vi kjent med at Arkivverket jobber aktivt med utvikling av maler for overlevering fra arkivsystemer i statlig sektor. Malene er tilpasset virksomhetene og sees i sammenheng med tilsvarende for kommunal sektor og KDRS sine tjenester. Dette er viktige elementer for fremtidens strategi.

Dokumentfangst må også sees på i nytt lys og helhetlig perspektiv. Det innebærer blant annet å se på hvilke juridiske, økonomiske, politiske og ikke minst teknologiske drivkrefter som vil påvirke fremtidens arkivering. Eksempelvis regulerer lovverket dokumentasjonsplikter på de fleste samfunnsområder, samtidig vet vi at lovverket stiller økende og mer helhetlige krav til løsninger for informasjonsforvaltning, dokumentbehandling og langtidsbevaring i offentlig sektor. Vil den eksplosive veksten i mengden av digital informasjon som i dag produseres i saksbehandling og myndighetsutøvelse gjøre at man blir tvunget til å tenke nytt rundt dokumentasjonskrav, og hvordan vil det påvirke KDRS?

Med dette som bakteppet forstår vi at KDRS nå ønsker en evaluering av hvor treffsikker dagens strategi og formål er. I tillegg er det ønskelig med anbefalinger på hvordan KDRS skaper størst mulig nytteverdi for medlemmene fremover. Vi forstår oppdraget som bestående av følgende hovedelementer:

- Oppnådde resultat i henhold til formålet til KDRS og sist vedtatte strategi
- Vurdering av selskapets nytteverdi sett fra medlemmenes side
- Beskrive mulighetsområder i et framtidig mål bilde som bidrag til selskapets videre strategiarbeid

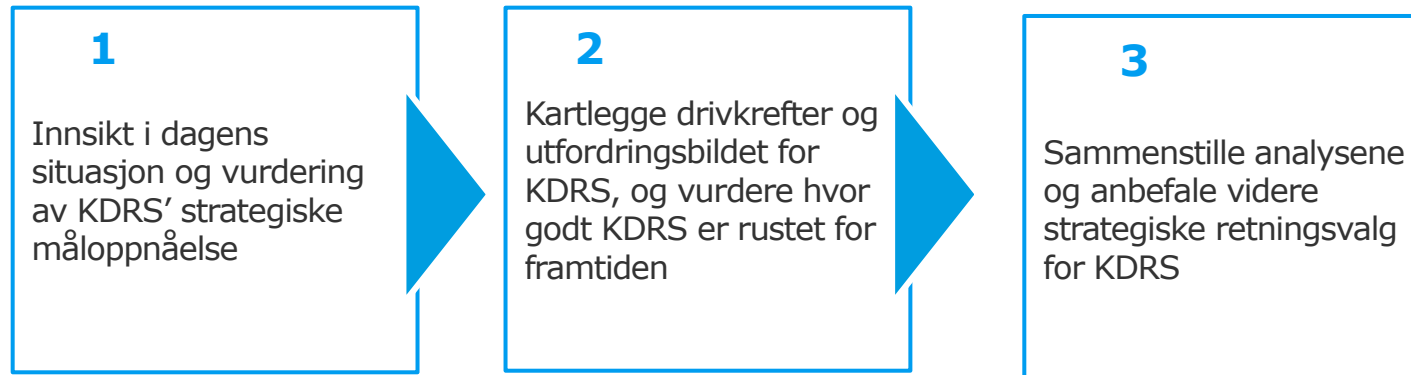
3

LØSNINGSFORSLAG

HOVEDELEMENT I LEVERANSEN

Som det framgår av konkurransedokumentet ønskes det å gjennomføre en evaluering av KDRS samt få bidrag til å stake ut kursen i det videre strategiarbeidet, basert på dagens formål og strategi, og vurdere hvordan KDRS kan ha størst mulig nytteverdi fremover.

Basert på konkurransedokumentet og oppdragsforståelsen fremsettes et forslag til gjennomføring og oppgaveløsning. Rambølls tilnærming til evalueringen kan skisseres slik:



INNSIKT I DAGENS SITUASJON

Formålet med KDRS som et nasjonalt senter er å bistå sine medlemmer med utfordringer knyttet til digitale arkiver. Medlemmene har til dels ulike behov og forventinger, samt ulik bruk av KDRS sine tjenester i dag. For å kunne gjøre en evaluering som svarer ut KDRS og medlemmenes ulike forventinger bør det etableres evalueringstema og eventuelle kriterier. Disse temaene identifiserer hvilke områder som vil bli vurdert, og om man eventuelt ønsker å fastsette kriterier for hva som anses som god måloppnåelse.

Basert på konkurransedokumentet vil evalueringstema være basert på nåværende strategi som vurderer KDRS måloppnåelse opp mot visjon, formål og målsetting. I tillegg vil det være nødvendig å vurdere medlemmenes forventninger, arkiveringsbehov og opplevd nytteverdi. Evalueringskriterier vil bli avtalt i samråd med oppdragsgiver ved et oppstartsmøte.

Evalueringen vil basere seg på innsamlet informasjon gjennom dokumentgjennomgang av nåværende og tidligere styringsdokumenter, strategier og annen relevant dokumentasjon fra interessentene (medlemmer, KS og Arkivverket). I tillegg vil det gjennomføres intervju med de viktigste interessentene til KDRS. I boksen til høyre fremkommer vårt forslag til interessenter. Endelige intervjuer vil avtales med oppdragsgiver. Vi anbefaler at det gjøres et utvalg som representerer medlemmenes mangfold.

Forslag til intervjuer

- KDRS ansatte og styre
- KDRS Medlemmer
- Arkivverket
- KS
- Leverandører av arkivsystemer
- Arkivrådet

Endelig intervjuobjekter avklares i oppstartsmøte.

MULIGE EVALUERINGSKRITERIER – DAGENS SITUASJON

Sentrale målsettinger fra KDRS' strategi 2018 - 2021

- Et ledende kompetansemiljø i Norge på metodikk, prosjektering og drift av løsninger for langtidsbevaring av elektroniske arkiv i offentlig sektor.
 - Tjenestestruktur som understøtter dette
- Et solid driftsgrunnlag og et robust fagmiljø, og med klare ambisjoner om vekst og ekspansjon innenfor sine tjenesteområder.
 - Finansieringsmodell som understøtter dette

Eksempler på operasjonalisering ifm evaluering

- Hvordan har bruken av KDRS' tjenester utviklet seg i strategiperioden? Bruksvolum og antall tjenester.
- Hvordan er kjennskapen til KDRS blant medlemmenes arkivfunksjoner?
- Opplever medlemmene KDRS organisasjonsstruktur (eierskap, kompetanse og kapasitet) å være lagt opp til å understøtte forventningen om å være et ledende og robust kompetansemiljø
- Har KDRS tilstrekkelig driftsgrunnlag og kompetanse til å ivareta dagens operasjoner på en tilfredsstillende måte
- Har KDRS' tjenester og kompetanse bidratt til at medlemmene har fått en bedre og mer effektiv arkivfunksjon
- Dekker KDRS' tjenester og kompetanse bredden i ulike behov og forventinger blant medlemmene? Er det enkelte type behov og medlemmer som i større eller mindre grad får dekket sine behov?

VURDERE KDRS OPP MOT FREMTIDENS UTFORDRINGSBILDE

Vår vurdering av strategiske utfordringer for KDRS i neste strategiperiode

- Det skjer en eksplosiv vekst i mengden av digital informasjon som offentlige virksomheter produserer i sin saksbehandling og myndighetsutøvelse – i stor grad drevet av virksomhetsutvikling muliggjort av ny teknologi.
- For at KDRS skal være en relevant og attraktiv partner for kommunesektoren fremover, må strategien for selskapet for kommende planperiode håndtere en rekke nye problemstillinger
- Som input til kommende strategi vil vi etablere et utfordringsbilde for fremtidens arkivering.

Eksempler på operasjonalisering

- Hvordan vil den teknologiske utviklingen påvirke hvordan informasjon fanges opp og lagres?
- Hvor mye av virksomhetenes informasjon fanges ikke opp av de tradisjonelle arkivløsningene?
- Hvordan blir fremtidens samhandling mellom fremtidens fagsystemer og arkiv/depot?
- Hvordan sikres lesbarhet og integritet i arkiv/depot ettersom teknologi endres?
- Hvordan utfordrer bruk av skytjenester risiko, og hvilken kompetanse finnes rundt risikovurderinger i arkivmiljø og ledelse?
- Gitt at flere offentlige tjenester utføres og leveres av private virksomheter på oppdrag fra offentlige organer – hvordan påvirker dette samvirket mellom ulike arkivløsninger og aktører?

ANALYSERE FREMTIDENS UTFORDRINGSBILDE

PESTEL - Rammeverk for å strukturere og beskrive og drivkreftene

For å kunne gi KDRS grunnlag for å stake ut kursen i det videre strategiarbeidet og foreslå mulighetsområder i et framtidig målbilde, foreslår vi å kartlegge, strukturere og beskrive de mest sentrale drivkreftene som vil påvirke KDRS i fremtiden.

For å kunne gjøre dette foreslår vi å benytte «PESTEL-rammeverket». Dette er et rammeverk for å kategorisere drivkrefter som politiske, sosiale, økonomiske, teknologiske, miljømessige eller juridiske.

Selv om PESTEL-rammeverket bidrar til struktur og oversikt, og til forståelse av årsak-/virkningsforhold, er det viktig å være bevisst på at dette er et analytisk rammeverk. Av den grunn vil vi bruke tid på å diskutere innhold i drivkreftene og kategorisering av dem sammen med KDRS. Diskusjonen bidrar til å tegne opp områder som vil være særlig viktig å rette oppmerksomheten mot i videre arbeid og for beslutning av innsatsområder/tiltak.

POLITISKE	ØKONOMISKE	SOSIALE	TEKNOLOGISKE	MILJØMESSIGE	JURIDISKE
<ul style="list-style-type: none">• Politiske prioriteringer og føringer• Politisk stabilitet• Korrupsjon• Krav og restriksjoner	<ul style="list-style-type: none">• Inntekt• Økonomisk vekst• Inflasjon• Sysselsetting• Valutakurs	<ul style="list-style-type: none">• Globalisering• Befolkningsvekst• Urbanisering• Levekår• Sosio-økonomisk ulikhet• Kriminalitet• Innvandring/migrasjon• Kultur	<ul style="list-style-type: none">• Teknologiske insentiver• Innovasjonsnivå• Digitalisering• Automatisering• R&D-aktivitet• Teknologisk endring• Teknologisk bevissthet	<ul style="list-style-type: none">• Klimaendringer• Klimatilpasning• Press fra interesseorganisasjoner	<ul style="list-style-type: none">• Endring i lovgivning• Fravær av lovgivning• Rettighetsutvikling

ANALYSE OG RAPPORTERING

ANALYSEN

Når datainnsamlingen er gjennomført, ønsker vi å knytte innsikten i dagens situasjon med det utfordringsbilde som KDRS står overfor i fremtiden. Dette innebærer at vurdere innsamlet data opp mot evalueringskriteriene som gir oss et bilde av dagens måloppnåelse, samtidig som vi vil knytte dette opp mot det fremtidige utfordringsbildet for KDRS.

For å gjøre dette foreslår vi å benytte SWOT-analyse som et utgangspunkt for å gjøre en helhetlig vurdering av KDRS. En slik analyse vil identifisere selskapets styrker og svakheter i dagens situasjon. I tillegg vil man kunne peke på muligheter og trusler som følger av det utfordringsbildet KDRS står overfor.

I rapporten vil disse hovedelementene: evaluering av måloppnåelse, fremtidig utfordringsbilde, og en helhetlig analyse av KDRS styrker, svakheter og muligheter og trusler.

Basert på analysen vil rapporten også fremsette flere anbefalinger for en fremtidsrettet strategi for KDRS. Dette vil gi KDRS et verdifullt grunnlag for å gjøre vurderinger av nødvendige tiltak

SWOT-analyse

SWOT-analyse er en analyse som benyttes ved strategisk planlegging eller kartlegging av en organisasjon eller bedrifts egne sterke og svake sider, samt identifisering av eventuelle problemer og muligheter som kan påvirke ønsket utvikling.

SWOT er godt egnet til å gi et øyeblikksbilde av en organisasjons kapasitet, og samtidig peke på områder for forbedring.

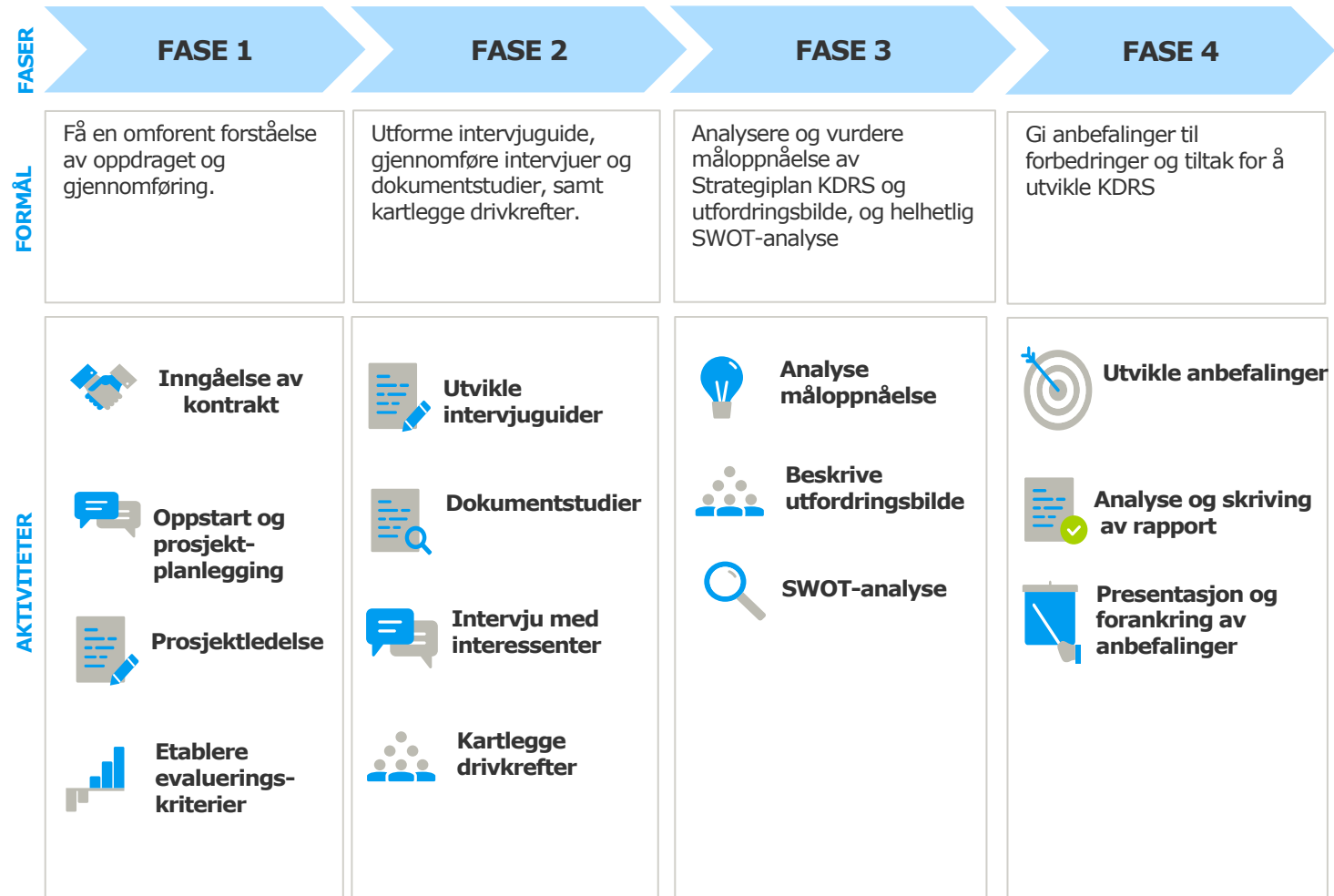


Merk, dette er et generisk eksempel på områder som kan berøres i en SWOT- og er ikke et forsøk på å analysere KDRS

4

FREMDRIFT OG PRIS

FORSLAG TIL PROSJEKTFASER



UTKAST FREMDRIFTSPLAN

	Juni		Juli	August				September			Oktober				
Aktivitet	25	26		31	32	33	34	35	36	37	39	40	41	42	43
Fase 1: Oppstart															
Inngåelse av kontrakt															
Oppstarts- og planleggingsmøte/fremdriftsplan															
Planlegge datainsamling															
Etablere evalueringskriterier															
Fase 2: Kartlegging og datainnsamling															
Utvikle intervjuguider															
Dokumentstudier															
Intervju med interessenter															
Kartlegge drivkrefter															
Fase 3: Analyse															
Evaluering av måloppnåelse															
Beskrive utfordringsbilde for KDRS															
SWOT-analyse															
Fase 4: rapportering															
Utvikle anbefalinger															
Utarbeide rapport															
Rapportmøte															
Ferdigstille og levere endelig rapport															

PRIS

Vi tilbyr å løse oppdraget for NOK 294 000 ekskl. mva. Pristilbudet baserer seg på en gjennomsnittlig timepris på NOK 1 400 ekskl. mva. og inkluderer alle kostnader knyttet til å gjennomføre prosjektet. Tabellen under viser en oversikt over hvordan timebruken er tenkt fordelt over prosjektets planlagte aktiviteter. Denne fordelingen kan bli revidert og justert som en del av prosjektets oppstartsfasen.

FASER OG AKTIVITETER	Antall timer
Fase 1 - Oppstart	
Inngåelse av kontrakt	3
Oppstarts- og planleggingsmøte/fremdriftsplan	4
Planlegge datainsamling	7
Etablere evalueringskriterier	10
Fase 2: Kartlegging og datainnsamling	
Utvikle intervjuguiden	3
Dokumentstudier	15
Intervju med interessenter	40
Kartlegge drivkrefter	15
Fase 3: Analyse	
Evaluerer av måloppnåelse	15
Beskrive utfordringsbilde for KDRS	20
SWOT-analyse	15
Fase 4: Analyse og rapportering	
Utvikle anbefalinger	15
Utarbeide rapport	30
Rapportmøte	3
Ferdigstille og levere endelig rapport	15
SUM	kr 294 000

5 KOMPETANSE, TEAM OG RELEVANTE REFERANSER

Vi tilbyr et team med tre konsulenter som til sammen har kompetanse på flere områder som vi anser viktig for dette oppdraget:

- Evalueringer, strategiutvikling, IT- og digitalisering og vurdering av arbeidsprosesser spesielt knyttet til god og effektiv dokumentasjonsfangst.
- Lang og bred erfaring med arbeid på kommunalt, fylkeskommunalt og statlig nivå.
- God kjennskap til fellesløsninger i offentlig sektor og et kontaktnett i arkivsektoren.

TEAM (CV ER VEDLAGT)

Prosjektleder

Odd Ingebretsen



Tittel:
Manager

Utdanning:
Handelsakademiet

Kvalifikasjoner

- Strategi, styring, finansiering og organisering av offentlig sektor
- Interessenthåndtering
- IT-styring og strategiutvikling

Kjerneteamet

Rudolf Andersen



Tittel: Manager

Utdanning: Dr.ing og
Siv.ing

Kvalifikasjoner

- IT- og digitalisering
- Interessenthåndtering
- Strategiutvikling og kompetanseutvikling

Philip Nur



Tittel: Seniorrådgiver

Utdanning: MA.
Statsvitenskap

Kvalifikasjoner

- Digitalisering
- Utredning og evaluering
- Kvalitativ og kvantitativ metode

MANAGER

ODD INGEBRETSEN

Bakgrunn

Odd Ingebretsen er en meget erfaren og trygg rådgiver som har arbeidet med ledelse og styring siden 1990, og hatt mellomleder og topplederroller i privat og offentlig sektor. Blant annet som IKT-direktør i Mattilsynet og IT- og utviklingsdirektør i Arkivverket . Han kjenner premissene for arkiv og journalføring og har blant annet vært prosjektleder for «god dokumentasjonspraksis» i tidligere Akershus Fylkeskommune, men gjennomgang av mer enn 60 interne arbeidsprosesser.

Odd har jobbet med utvikling og forvaltning av komplekse løsninger på en rekke områder, herunder med effektivisering av arbeidsprosesser, både som leder og som konsulent. Han har jobbet i en rekke prosjekter med utarbeidelse av nye virksomhetsstrategier.

Som IT-direktør i Mattilsynet utviklet han en markedsorientert IT-organisasjon og sikret at virksomhetsstrategien fikk et digitalt preg.

Relevante nøkkelprosjekter

Vurdering og evaluering av SKATE – Digitaliseringsdirektoratet (2019)

Gjennomgang av IT-området og utarbeidelse av ny virksomhetsstrategi – Norsk pasientskadeerstatning (2018)

Ny strategi for Kriminalomsorgen – Kriminalomsorgsdirektoratet (2019)

Gjennomgang av IT-virksomheten i den regionale verneombudordningen – Regionale verneombud (2020)



Kompetanser

- Svært god innsikt i arbeidsformer, strategi, styring, finansiering og organisering av offentlig sektor
- Muntlig og skriftlig kommunikasjon på tvers av fagdomener. Engelsk og norsk
- Interessenthåndtering, strategiutvikling og kompetanseutvikling
- IT-styring og strategiutvikling

Sektor- og virksomhetserfaring

- Departement: Kommunal- og modernisering, Finans, Landbruks- og mat, Næring og Fiskeri- og kyst, Justis
- Direktorat: Digitaliseringsdirektoratet, Direktoratet for økonomistyring, Kriminalomsorgsdirektoratet
- Kommunal sektor: KS, Viken fylkeskommune, Asker, Oslo, Larvik og Skien kommune, Ordførere, fylkesmenn og rådmenn
- UH-sektor: OsloMet
- Arkiv: Arkivverket (Riksarkivet og statsarkivene) og tidligere Akershus fylkeskommune

SENIORKONSULENT

PHILIP NUHR

Bakgrunn

Philip har god erfaring med analyse og utredningsoppdrag, kartlegging av IKT-organisasjoner og forståelse for digitalisering som endringsdriver i offentlig sektor. I tillegg er Philip en del av teamet bak Rambølls årlige undersøkelse og publikasjon, *IT i praksis* som tar for seg Norges digitale status, og ser på digitale erfaringer, utfordringer og planer i de 500 største offentlige og private virksomhetene.

I Rambøll har Philip relevant erfaring fra prosjekter som en omfattende evaluering av regjeringens «tidstyvprosjekt», en kunnskapsoppsummering om forskning på digitaliseringen av kommunesektoren på oppdrag for KS, evaluering av regjeringens kompetansetiltak "Strategisk IKT for toppledere" på oppdrag for Difi, og en kvalitetsutredning av omfanget av tjenestene som IKT-avdelingen i Departementenes Sikkerhet og Serviceorganisasjon (DSS) leverer, og sammenligne med tilsvarende tjenester fra andre tilbydere i offentlig og privat sektor.

Relevante nøkkelprosjekter

Oppdatert kunnskapsgrunnlag om digitalisering i kommunesektoren – KS (2018)

Kartlegging av digitaliseringsmuligheter i deler av justissektoren – Justis- og beredskapsdepartementet (2018)

Utredning av samordning av Frifond organisasjon (Kulturdepartementet/KUD) og nasjonal grunnstøtte til frivillige organisasjoner (Barne- og likestillingsdepartementet/BLD) – Kulturdepartementet (2018)



Kompetanser

- Lang erfaring med evaluering og utrednings oppdrag for offentlig sektor.
- Digitalisering i offentlig sektor og gevinstrealisering
- Analyse og evalueringsmetodikk
- Kvantitativ og kvalitativ metode.

Sektor- og virksomhetserfaring

- Departement: Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Kulturdepartementet, Kunnskapsdepartementet, Justis- og beredskapsdepartementet
- Direktorat: Digitaliseringsdirektoratet, Direktoratet for økonomistyring, Imdi, Direktoratet for e-helse, Forbrukerrådet
- Kommunal sektor: KS, Oslo, Trondheim, Drammen, kommune.
- UH-sektor: OsloMet, Universitetet i Oslo.

MANAGER

RUDOLF ANDERSEN



Bakgrunn

Rudolf Andersen er en meget erfaren rådgiver og leder som skaper forretningsverdi gjennom å koble forretning, teknologi og mennesker - gjennom blant annet digitalisering og transformasjon. Han motiveres sterkt av å skape varig resultat- og nytteverdi for sine kunder.

Rudolf har jobbet med ledelse av forretningsprosjekter muliggjort av teknologi i mer enn 25 år. I ulike bransjer har han jobbet med etablering og forvaltning av komplekse forretningsløsninger for å etablere nye forretningskapabiliteter, forbedre kundeopplevelser, effektivisere arbeidsprosesser, og redusere kostnader. Som person er Rudolf tydelig og tar initiativ og styring, han er endringsvillig og trives med utfordringer, og er strukturert, metodisk og analytisk

Rudolf er Dr.ing og Siv.ing fra Norges Tekniske Høgskole, Universitetet i Trondheim.

Relevante nøkkelprosjekter

Sourcingmodell for informasjonsforvaltningstjenester for de fysiske arkivene for Norsk Hydro U&P

Elektronisk dokumentforvaltningssystem for Norsk Hydro U&P

Prosjekt Informasjonsforvaltning i fusjonen mellom Saga Petroleum og Norsk Hydro

Ansvarlig for data- og dokumentadministrasjon samt sentrale arkiver og bibliotek i Saga Petroleum

Kompetanser

- Sterk erfaring som coach og rådgiver på IT- og digitaliseringsområdet for toppledere og mellomledere i privat og offentlig sektor
- Muntlig og skriftlig kommunikasjon på tvers av fagdomener. Engelsk og norsk
- Interessenthåndtering, strategiutvikling og kompetanseutvikling
- IT-styring og strategiutvikling

Sektor- og virksomhetserfaring

- Direktorat/statlige etater: Arkivverket, Skattedirektoratet, Vegdirektoratet, Utlendingsdirektoratet, Kartverket, Brønnøysundregistrene, Statistisk sentralbyrå, Stortingets administrasjon, Folkehelseinstituttet, Mattilsynet
- Kommunal sektor: Bærum kommune, Alta kommune, Sandnes kommune, IKT Agder IKS, Digitale Gardermoen
- UH-sektor: Universitetet i Stavanger, Universitetet i Bergen, Universitetet i Trondheim
- Telekom
- TV-distribusjon
- Oppstrøms olje

VED Å BENYTTE RAMBØLL TIL Å LØSE OPPDRAGET FÅR KDRS



1 En samarbeidspartner med dyp forståelse for offentlig forvaltning og styring, i tillegg til inngående kjennskap til sektoren og underliggende virksomheters forventninger, organisering og virkemåte.



2 En kartlegging og analyse som bygger videre på eksisterende grunnlag, basert både på velprøvde metoder og verktøy og innovative nye metoder, som har levert meget gode resultater i andre virksomheter.



3 Tilgang til et svært kompetent og leveringsdyktig team som forener solid metodisk og analytisk ekspertise, kjennskap til administrative funksjoner med gevinstrealisering og ledelsesdrevne endringsprosesser.



4 En oppdragstaker som forstår hvordan endringsprosesser bør foregå, og som leverer grunnlaget for utvikling av ny strategi som vil gjøre KDRS rustet i møtet med fremtiden.



5 Et team med dyp forståelse av interessentlandskapet og hvordan en bør håndtere de ulike interessentene. Vår kompetanse er basert på høy samfunnsvitenskapelig forståelse og lang erfaring med å gjennomføre prosjekter i offentlige virksomheter.

VÅRE KJERNEKOMPETANSER

Arkivfaglig

Inngående kjennskap til elektronisk dokumentasjonsforvaltning og NOARK, og hvordan tilrettelegge for å sikre god journalføring, innsyn og arkivering, både i stat og kommune. Videre forståelse for hvordan moderne behov til arkivdanning eller arkivbevaring utfordrer god dokumentasjonsforvaltning.

Digitalisering

For å løse dette oppdraget vurderer vi det som en stor fordel å ha forståelse for digitalisering, erfaring med å fremskaffe kunnskap om digital kompetanse og innhente erfaringer om bruk av IKT og digitale løsninger fra innbyggere og ulike brukergrupper. Vi har en egen avdeling med eksperter innen digitalisering med teknisk og samfunnsvitenskapelig bakgrunn.

Strategi

Rambøll har lang erfaring med å drive strategiprosesser, både som prosessspådriver og som rådgiver av veivalg av nye strategier.

Evalueringsmetode

I de fleste av Rambølls evalueringsprosjekter kombinerer vi ulike metoder og datainnsamlingsaktiviteter for å oppnå et helhetlig og detaljert bilde av situasjonen. Rambøll foretar hvert år en mengde evalueringer, utredninger og kartlegginger som setter svært høye krav til vår metodiske kompetanse og gjennomføring. Vi har lang erfaring med å skreddersy våre løsninger til oppdragsgivers kunnskapsbehov.

GOD DOKUMENTASJONSPRAKSIS

HVA VI GJORDE

Rambøll gjennomførte en utredning av mulig samordning eller sammenslåing av to tilskuddsordninger rettet mot barne- og ungdomsorganisasjoner og aktivitet for barn og unge. Hovedmålsettingen var å undersøke hvordan tilskuddsordningene Frifond organisasjon og Nasjonal grunnstøtte kunne innrettes på en samlet og hensiktsmessig måte for tilskuddsmottakere (organisasjoner). Dette ble gjort ved å undersøke formål og økonomiske konsekvenser av samordning av midlene og kriterier for tildeling av tilskudd.

AKERSHUS FYLKESKOMMUNE

2016-2018
NOK 3 750 000

Kontaktperson:

Margit Hytta
Seniorrådgiver

margit.hytt@afk.no

22 05 53 77

STRATEGIUTVIKLING FOR NORSK PASIENTSKADEERSTATNING

HVA VI GJORDE

Vi utførte først en evaluering av IT-området og gjennomførte deretter en involverende prosess for utarbeidelse av en ny strategi for perioden 2020-2023. Alle medarbeidere ble involvert for å gi innspill til prosessen. Utvidet ledergruppe deltok deretter med å etablere tre fokusområder som ble grunnlaget for flere workshops med medarbeiderne. Med dette bakgrunns materialet ble en ny strategi med en konkret handlingsplan etablert og kommunisert til hele organisasjonen. Rambøll gjennomførte intervjuer med alle ledere, tillitsvalgte og andre nøkkelpersoner i virksomheten, og eksterne intervjuer ble gjennomført med viktige interessenter for NPE. Rambøll fasiliterte workshops og formulerte endringsprosessen og den nye strategien i nært samarbeid med ledelsen.

NORSK PASIENTSKADEERSTATNING

2018-2019
NOK 1 400 000

Kontaktperson:
Rolf Gunnar Jørstad
Administrerende direktør

99594992
rgi@npe.no

NY IT-STRATEGI FOR ASKER KOMMUNE

HVA VI GJORDE

Nye Asker ønsket å benytte sammenslåingen mellom Asker, Hurum og Røyken i 2020, som en mulighet til å få en mer optimal organisering av IT og digitaliseringsarbeidet sitt, og ønsket å bygge den nye strukturen på god praksis og erfaringer fra andre norske kommuner. Rambøll gjennomførte i den forbindelse en kartlegging av IT-styring og leveransemodell i de 10 største kommunene i Norge og vurderte styrker og svakheter ved de ulike modellene. Med utgangspunkt i denne vurderingen og en kartlegging av situasjonen i de tre sammenslåtte kommunen utarbeidet Rambøll en anbefaling til ny IT-styring og leveransemodellen som ble presentert for kommunestyre for endelig beslutning.

Prosjektet endte i en rapport, som ble presentert for kommunestyret og overlevert oppdragsgiver. Rådmann og kommunestyret benyttet rapporten som underlag til å fastlegge fremtidens styringsstruktur på IT- området

ASKER KOMMUNE

2017-2018
NOK 335 000

Kontaktperson:
Ole Kristian Tangen
Utviklingssjef
952 58 223
Ole.kristian.tangen@asker.kommune.no

VURDERING OG EVALUERING AV SKATE

HVA VI GJORDE

Difi (nå Digitaliseringsdirektoratet) fikk oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) om å vurdere Skate som møteplass for toppledere fra statlig og kommunal sektor. Skate står for Styring og Koordinering Av Tjenester i E-forvaltning og består av direktørene i ni statlige virksomheter og to topplederrepresentanter fra kommunesektoren. Medlemmene er oppnevnt av KMD. Rambøll gjennomførte samtaler med alle Skate-medlemmene og utarbeidet en rapport med status for arbeidet i Skate.

Det ble utarbeidet forslag til tiltak for å forbedre Skate-arbeidet. Under arbeidet kom det fram tydelige behov for styringsvirkemidler på tvers av sektorer og behov for å se på gode finansieringsordninger.

DIGITALISERINGS- DIREKTORATET

2019
NOK 200 000

Kontaktperson:
Knut Bjørgaas
Avdelingsdirektør digital strategi og
samordning

knut.bjorgaas@digdir.no

Mobil: 91 33 35 62

Bright ideas. Sustainable change.



RUDOLF ANDERSEN

Manager

Rudolf Andersen er en meget erfaren rådgiver og leder som skaper verdi gjennom å koble forretning, teknologi og mennesker - gjennom blant annet digitalisering og transformasjon. Han motiveres sterkt av å skape varig resultat- og nytteverdi for sine kunder.

Rudolf har jobbet med ledelse av virksomhetskritiske prosjekter muliggjort av teknologi i mer enn 25 år. I ulike bransjer har han jobbet med etablering og forvaltning av komplekse løsninger for å etablere nye forretningskapabiliteter, forbedre kundeopplevelser, effektivisere arbeidsprosesser, og redusere kostnader.

Rudolf har jobbet som rådgiver for IT-ledelsen i både Arkivverket og Nasjonalbiblioteket. Han har vært ansvarlig for dokumentforvaltning og arkiv i både Saga Petroleum og Norsk Hydro.

Nøkkelkompetanse

Endringsledelse - Helhetlig tilnærming til endring, dyktig på å forstå og navigere komplekse organisasjoner.

Digitalisering - Omfattende erfaring med forretningsdrevet innovasjon muliggjort av teknologi. Dyp innsikt i hvordan digitalisering utfordrer eksisterende forretningsmodeller og bidrar til nye.

IT Ledelse - Ledelse av større og mindre IT-organisasjoner både som ansatt IT-direktør og som ekstern rådgiver til flere titalls IT-direktører i offentlig og privat sektor. Fokus på kunder og verdiskapning.

Lederskap - Myndiggjør medarbeidere og bygger sterke team med gode resultater. God til å bygge varige relasjoner.

Som person er Rudolf tydelig og tar initiativ og styring, han er endringsvillig og trives med utfordringer, og er strukturert, metodisk og analytisk.

KARRIERE

2020-2021

Selvstendig konsulent

IT rådgivning, digitaliseringsstrategi, endringsledelse, IT organisering, IT kost, modernisering av legacy, applikasjonsforvaltning, sourcing, sikkerhet.



KONTAKTINFORMASJON

Rudolf Andersen

rudolf.andersen@ramboll.com
+47 950 47 646

Rambøll
Harbitzalléen 5
0275 Oslo
Norway

2016-2019

Director Joint Innovation Centre Telenor-Huawei, Huawei Technologies

- Joint Innovation Centre Telenor-Huawei driver aktiv deling av ny teknologi, akselererer teknologisk fremskritt og fremmer innovative anvendelser i aktivt samarbeid med sine kunder.
- Ansvarlig for å etablere strategi, identifisere innovasjonsmuligheter, ledelse av innovasjonsprosjekter samt sikre at prosjektresultatene blir implementert.
- Porteføljestyling av innovasjonsprosjekter.

2008-2016

Senior Executive Partner, Gartner AS

- Coach, mentor og rådgiver for CIO-er og teknologiledere, for å utstyre dem med verktøy og kunnskap nødvendig for å levere eksepsjonelle forretningsresultater.
- Oppdatert, "state of the art" innsikt i teknologitrender og markedstrender.
- Strategisk rådgivning mot CIO-er og ledergrupper for å sette dem i stand til å håndtere overgang til digitale forretningsmodeller.
- Ansvarlig for en kundeportefølje med mellom 20 og 30 CIO-er til enhver tid.

2003-2008

Senior Vice President IS/IT, Telenor Broadcast, Telenor ASA

- Ansvarlig for all IS/IT og sikkerhet i selskapet,
- Ledet IS/IT organisasjon med lokale IS/IT enheter i UK, Danmark, Sverige og Finland.
- Innovasjon muliggjort av teknologi - modernisering av hele applikasjonsporteføljen for å realisere forbedret støtte for nye forretningsmodeller og ny funksjonalitet.
- Konsolidering av IS/IT i forretningsområdet til felles IS/IT organisasjon med lokale IS/IT enheter i UK, Danmark, Sverige og Finland.

2001-2002

Vice President IS/IT, Telenor Plus, Telenor ASA

- Ansvarlig for all IS/IT og sikkerhet i selskapet.
- Medlem av ledergruppen i Forretningsområdet Telenor Plus. CIO rolle med focus på strategisk bruk av IT i forretningsområdet, og funksjonell ledelse av IS/IT enheter i datterselskapene.
- Omorganisering og konsolidering av IS/IT-organisasjonene fra Telenor Privat, Telenor Broadband Services, Telenor Internett - inkludert alle datterselskaper. Målsetning var å redusere IS/IT-kostnadene betydelig og samtidig opprettholde servicenivået.

2000-2001

IS/IT direktør, Telenor Internett, Telenor ASA

- Ansvarlig for all IS/IT og informasjonssikkerhet i selskapet.
- Strategisk bruk av IT, verdikjedesystemer, både drifts- og utviklingsprosjekter.
- Ansvarlig for analyse og design av IS/IT området for planlagt "Nytt Telenor forretningsområde for privatmarkedet". Kartlegging av as-is i organisasjoner innenfor prosjektets scope, utforming av to-be overordnet systemarkitektur, styringsmodell og organisasjonsmodell som understøttet de forretningsmessige målene for forretningsområdet.

2000

Avdelingsleder - Informasjonsforvaltning, Norsk Hydro ASA

- Ansvarlig for avdeling for informasjonsforvaltning i forretningsområdet Norsk Hydro Utforskning og Produksjon.
- Avdeling for informasjonsforvaltning hadde ansvar for elektronisk og fysisk informasjonsforvaltning, bl.a. intranett, elektronisk dokumentforvaltningsløsning og fysiske arkiver, i Hydro U&P etter fusjonen mellom Hydro Olje & Energi og Saga Petroleum.

1999

Seksjonsleder - Informasjonssystemer, Saga Petroleum ASA

- Ansvarlig for IT-relatert arbeidsprosessoptimalisering, systemutvikling og systemintegrasjon, data- og dokumentadministrasjon, samt sentrale arkiver og bibliotek.
- Planla og gjennomførte omorganisering og nedbemanning av IT-avdelingen fra 95 til 65 personer i løpet av første halvår 1999.
- Medlem av IS/IT-integrasjonsteamet som planla og gjennomførte fusjonen av Saga og Hydro. Ansvarlig for to arbeidsgrupper: Optimalisering av arbeidsprosesser og Informasjonsforvaltning.

1998

Seksjonsleder - Intranettutvikling, Saga Petroleum ASA

- Intranett for Saga Petroleum. Design, utvikling og innføring av Saga Petroleum Intranett, inkludert redaksjonelt ansvar.
- Ansvarlig for IT-anskaffelser og logistikk, IT-sikkerhet og IT-budsjettering.

1996-1997

Rådgiver, Saga Petroleum ASA

- Rådgivning og strategiske prosjekt, rapporterte til IT-direktør
- SOIL - ekstranett for norsk petroleumsindustri: Design, kontraktsforhandlinger, pilotoperasjoner.
- Organisasjonsutvikling: Snorre-plattform, Ingeniør-/vedlikeholds-avdelingen, Innkjøpsavdelingen, og IS/IT-avdelingen
- Ny operasjonsmodell og organisasjonsmodell for hele Saga Petroleum
- POSC Caesar-basert datalager for offshore-anlegg
- Ny strategi og styringsmodell for IS/IT-avdelingen

1993-1995

Programleder, Norges Tekniske Høgskole, Universitetet i Trondheim - utleid til Norges Forskningsråd

- Programleder for brukerstyrt forskningsprogram.
- BEST fokuserte på teknologi for elektronisk samarbeid, saksbehandling og arbeidsflytteknologi.
- BEST var et samarbeid mellom Norges Forskningsråd, Den norske Bank, Norsk Hydro, Saga Petroleum, Statoil, UNI Storebrand, Statskonsult, Norsk Regnesentral, Norges Handelshøyskole, NTH og SINTEF.
- 10 PhD-studenter ble finansiert av programmet.

1988-1992

Amanuensis, Norges Tekniske Høgskole, Universitetet i Trondheim

- Faglærer og foreleser av flere fag i systemering på bachelor- og masternivå.
- Ledelse av Gruppe for informasjonssystem ved Universitetet i Trondheim (88-89).
- Prosjektmedlem i to pan-europeiske forskningsprosjekter (Esprit-2) med partnere i Belgia, Frankrike, Hellas, Italia, Storbritannia og Sverige.
- Vitenskapelig program for Third International Conference on Advanced Information Systems Engineering, CAISE • 91, Trondheim.

1984-1987

Vitenskapelig assistent, Norges Tekniske Høgskole, Universitetet i Trondheim

- Veiledet grupper av studenter i Prosjektarbeid i Systemering. Grupper av studenter utførte prosjektoppgaver for norsk industri og offentlige institusjoner. Samarbeidet med bredt utvalg offentlige og private virksomheter. I gjennomsnitt 30 studenter per år, studentene jobbet i grupper på 6-8.
- Ansvarlig for program og lokalt arrangement for konferansen DAISEE '87, Oslo.

UTDANNING

1987-1994

Dr.Ing / PhD

Norges Tekniske Høgskole, Universitetet i Trondheim, Trondheim, Norge

1980-1985

Siv.Ing / MSc

Norges Tekniske Høgskole, Universitetet i Trondheim, Trondheim, Norge

SPRÅKKUNNSKAP**Norsk** (morsmål), Engelsk**PROSJEKTER**

2020

Strategi for modernisering av produktportefølje**Prosjektleder**

Prosjektet etablerte strategi for modernisering av programvareporteføljen i Skogdata AS, et programvareselskap rettet mot skog-industrien. Ny strategi baserte seg på inkrementell modernisering og overgang til moderne teknologi, medarbeidere organisert i produkt-team, og smidig organisering og prioritering av arbeidet for modernisering av porteføljen.

2005-2008

Kunde, ordre, faktura-system**Prosjekteier**

Prosjektet bestod i prosjekteier, leder av styringsgruppe, ny løsning for "subscription management" i Canal Digital i Norden. Erstattet 3 ulike system fra 3 innfusjonerte TV-distribusjonsselskap for 3 ulike TV-produkter for 4 nordiske land. konsolidering av kjernesystemene for kabelverdikjeden i Norden (hvert land hadde eget kjernesystem). Dette omfattet kartlegging og dokumentasjon av eksisterende system og utvikling av et felles målbilde og migreringsplaner.

2005-2007

Egenvurdering for Sarbanes-Oxley Act 404**Prosjekteier**

Systematisk gjennomgang og dokumentasjon for å verifisere integriteten i IS/IT leveransene i forretningsområdet Telenor Broadcast for å bidra til å oppfylle forretningsområdets krav til integritet i finansiell rapportering i henhold til SOA 404 krav. Avgivelsen av "rapport om compliance" baserte seg på internrevisjon og egenvurdering i henhold til COBIT rammeverket. Analysen ble gjennomført årlig i årene 2005, 2006, og 2007.

2005-2006

Forretningssystem for RiksTV**Prosjekteier**

Prosjektet gjennomførte kravspesifikasjon, design, utvikling og innføring av forretningssystem for RiksTV. Systemet ble levert til den kommersielle lanseringen av det nyetablerte TV-distribusjonsselskapet for kringkasting over bakkenett.

2005

Forstudium for å vurdere anskaffelse av nytt CRM system**Prosjekteier**

Prosjektet gjennomførte mulighetsstudium med bygging av business-case for innføring av Siebel for CRM prosesser for Canal Digital Nordic. Dette bestod av tjenstedesign og utvikling av business-case i tett samarbeid med forretnings siden i Canal Digital.

2004

Forhandler web-løsning

Prosjekteier

Prosjektet etablerte web-basert løsning for salg og aktivering av betal-TV abonnement med utstyr for bruk av alle landselskap i Canal Digital DTH i Norden.

2003

Ny IS/IT organisasjon i Telenor Broadcast

Prosjektleder

Prosjektet bestod i å konsolidere IS/IT organisasjonene i forretningsområdet inn til en felles IS/IT organisasjon med lokale IS/IT enheter i UK, Danmark, Sverige og Finland. Etablerte ny organisasjon, ny styringsmodell, inkludert ny modell for håndtering av relasjonen til forretnings siden i de ulike selskapene i forretningsområdet.

2002-2004

Data kvalitet

Prosjekteier

Forbedre datakvalitet i verdikjedesystemene i Telenor - verdikjedeanalyse, master-data kvalitetssikring - identifiserte og sikret årlig kostnadsbesparelse i størrelsesorden 150 MNOK

2002

Ny IS/IT i Telenor Plus

Prosjektleder

Større omorganisering av IS / IT-organisasjonene i forretningsområdet Telenor Plus - inkludert alle datterselskaper - målsetning å redusere IS/IT-kostnadene betydelig og samtidig opprettholde servicenivået

2001-2004

Delta 4

Medlem av Konsern IS/IT styringsgruppe

Identifisere tiltak for kostnadsbesparelse i størrelsesorden 4 mrd NOK for Telenor konsernet. IS/IT andel av besparelsene ble identifisert til 1 mrd NOK.

2001-2002

Migrering til ny kontorstøtteplattform

Prosjekteier

Forberedelse og migrering av mer enn 1100 ansatte til en ny kontorstøtteplattform i forbindelse med flyttingen til den nye Telenor Fornebu campus

2001

Nytt forretningsområde for privatmarkedet for Telenor i Norge

Prosjektleder IS/IT delprosjekt

Kartlegging av as-is innenfor IS/IT i organisasjoner innenfor prosjektets scope, utforming av to-be overordnet systemarkitektur, styringsmodell og organisasjonsmodell som understøttet de forretningsmessige målene for forretningsområdet

2000

Norsk Hydro Utforskning og Produksjon intranet

Design, utvikling og innføring av nytt intranett i forretningsområdet Utforskning & Produksjon i Norsk Hydro

2000

Cross divisional electronic document management system

Prosjektleder

Konfigurering og innføring av nytt elektronisk dokumentforvaltningssystem, implementering av en ny sourcingmodell for informasjonsforvaltningstjenester, konsolidering og outsourcing av hands-on forvaltning av de fysiske arkivene til Saga og Hydro

1999

M&A Saga Petroleum med Norsk Hydro, IS/IT integrasjonsteamet

Delprosjektleder

Planlegging og gjennomføring av fusjon mellom Saga Petroleum og Norsk Hydro

1998

Saga Petroleum Intranett

Prosjektleder

Design, utvikling og innføring av Saga Petroleum Intranett, inkludert redaksjonelt ansvar

1997-1998

Petroleumsindustriens Ekstranett

Prosjektleder på vegne av Saga Petroleum

Design av konsept, utarbeidelse av anbudsdokumenter, evaluering og scoring av leverandører, kontraktsforhandlinger og pilotoperasjoner av SOIL, et ekstranett for norsk petroleumsindustri, i samarbeid med Amoco, British Petroleum, Norsk Hydro, Philips, Shell og Statoil.

1997

Ny operasjonsmodell for Saga Petroleum

Medlem i kjerneteam

Etablering av ny operasjonsmodell for hele selskapet Saga Petroleum fra en funksjons-silo basert styring og organisering til en prosessorientert organisasjon med fokus på optimalisering av verdiskapning på selskapets lisensandeler (eierandeler i oljefelt).

1996-1997

Ny operasjonsmodell Snorre Plattform

Medlem kjerneteam

Etablere ny operasjonsmodell for Snorre Plattform for å ivareta vesentlig økt prosesseringskapasitet på plattformen, uten å øke bemanning (ingen flere senger tilgjengelig på plattformen)

1996

POSC Caesar-basert datalager for offshore-anlegg

Anskaffelse av teknologi og teknologipartner for etablering av datalager for offshore-anlegg i henhold til POSC Caesar "standarden"

Delprosjektleder

Utarbeidelse av anbudsdokumenter og evaluering og scoring av leverandører

1996

Strategi og styringsmodell for IS/IT-funksjonen i Saga Petroleum

Prosjektleder

Utvikling av strategi og styringsmodell for å forbedre forretningsorientering av IS/IT-funksjonen i Saga Petroleum.

ODD INGEBRETSEN

Manager

Odd Ingebretsen er en erfaren konsulent med lang bakgrunn innen digitalisering. Han har arbeidet med en rekke strategiprosesser, inkludert vurderinger av eksisterende strategiers måloppnåelse. Tidligere har Odd arbeidet med effektivisering av arbeidsprosesser, både i tilsynsvirksomhet, på telekom-området og ikke minst gjennomgang av rundt 60 arbeidsprosesser med fokus på god dokumentasjonsfangst i tidligere Akershus fylkeskommune.

Han har vært leder i offentlig og privat sektor, inkludert 6 måneder som innleid IKT - og utviklingsdirektør i Arkivverket. Odd har hatt fokus på digital modenhet i offentlig sektor og har bidratt til å utarbeide Rambølls modell for modenhetsvurdering av kommuner, fylkeskommuner og statslig sektor. Odd har etablert større IT-avdelinger og kundesenter med flere hundre ansatte forskjellige virksomheter. Han kjenner hvor viktig det er med god forståelse av kunders/brukernes behov og hvordan dette skal formidles i beslutningsgrunnlag. Odd er tydelig og direkte i sin kommunikasjon og bygger opp team som utfyller hverandre og samarbeider godt. Han er engasjert og er vant med å fasilitere prosesser og workshops.



Odd kjenner godt til digitaliseringsområdet og styringssystemer i kommunal og statlig sektor. Som konsulent har han vært prosjektleder for en rekke digitaliseringsprosjekter. Han har arbeidet med strategiutvikling både på virksomhetssiden og for IKT og digitaliseringsområdet i tillegg til utarbeidelse av beslutningsgrunnlag og rådgivning knyttet til IT-styring. Han har lenge jobbet for gode fellesløsninger i offentlig sektor og deltatt i styringsrådet for Altinn. Gjennom arbeid for blant annet KS har Odd fått erfaring med hvilke behov kommuner og fylkeskommuner har for gode arkivløsninger og fellessystemer.

Odd har jobbet med utvikling og forvaltning av komplekse IT-løsninger, og har ved flere anledninger blitt benyttet som kursleder innen IT-utvikling og foredragsholder med tema IT-styring og samarbeid. Som IT-direktør i Telenor International var han med på selskapets internasjonalisering. Han arbeidet etablering av avdelinger som startet som prosjekter og kjenner flere av utfordringene som gjør etablering av nye enheter vanskelig. Som IT- og utviklingsdirektør i finansbransjen var Odd ansvarlig for strategi, prosessforbedringer, rasjonalisering og gevinstrealisering. Han har utviklet IKT-enheter med ett markedsorientert fokus, dvs. sette brukere i fokus, både i Telenor, Lindorff og Mattilsynet.

TIDLIGERE KARRIERE

2008-2016 IKT-direktør, Mattilsynet

Digital strategi og IKT-styring. Ansvarlig for IT-tjenester og fast deltaker i styringskomiteen for store utviklingsprosjekter. Aktiv i IT-samarbeid for offentlig sektor som medlem i Styringsrådet for Altinn.

2016 Utviklings/IKT-direktør, Arkivverket

Bygget opp programkontor med prosjektledere og virksomhetsarkitekter. Ledet IKT- og utvikling samt projektansvarlig for ny felleskomponent via SKATE.

KONTAKTINFORMASJON

Odd Ingebretsen

odd.ingebretsen@ramboll.no

+47 481 67 777

Rambøll
Harbitzalléen 5
Postboks 427, Skøyen
0213 Oslo
Norway

2000 - 2008 IKT-direktør, Lindorff Group

Ansvarlig for IT-virksomheten, inkludert utvikling og alle kundeløsninger i Norge. Arbeidet med effektivisering av organisasjon og arbeidsprosesser. Oppbygging av kundesenter med 300 ansatte. IT-strategi og forretningsutvikling. Styreleder i flere selskap eid av Lindorff konsernet. De to første årene i rollen var som innleid konsulent fra eget selskap.

1981 - 2000 IT-direktør, Telenor

Ansvarlig for IT-tjenester for det norske forretningsmarkedet. Fakturaløsninger for Telenor Gruppen. Digital strategi og løsninger i det internasjonale markedet. Oppbygging, ledelse og endring av en rekke avdelinger på IKT-området. Ansvarlig for IT-virksomheten i den internasjonale delen av selskapet. Bidratt i en rekke due diligence prosesser for oppkjøp av internasjonale selskap. Ansvarlig for etablering av større samarbeid mellom Telenor og British Telecom. Ansvarlig for utvikling og forvaltning av systemporteføljen som støttet avmonopolisering av telekommarkedet.

«DIGITALISERINGSEKSPERT»

Gjennom innlegg har Odd omtalt topplederens fokus på digitalisering og IT som virkemiddel for kundeinnovasjon og nye tjenester. Blant annet DnB, Posten og Brønnøysundregistrene.

SPRÅKKUNNSKAP

Norsk (morsmål), Engelsk, noe tysk

SERTIFISERING

Managing Successful Programmes

UTVALGT PROSJEKTERFARING**2021 - Ny strategi for teknologiutvikling i Statnett****Kunde: Statnett v/Sigbjørn Hanem – direktør teknologiutvikling****Rolle i prosjektet: Prosjektleder**

Odd er prosjektleder med ansvar for å utarbeide, forankre og få godkjent Statnett sin strategi for teknologiutvikling for perioden 2021-2025. På grunn av koronasituasjonen har prosjektet jobbet på helt nye måter, i hovedsak via Teams. Mer enn 60 intervjuer med toppledere og nøkkelpersoner er gjennomført for å få frem forventningene som grunnlag for utarbeidelse av strategien. Rambøll har bistått i hele prosessen frem til godkjenning og er nå med på utarbeidelsen av en utvidet versjon som er grunnlag for handlingsplan.

2020 - Kunnskapsgrunnlag– digitalisering av Den norske kirke**Kunde: Den norske kirke v/Bjarne Neerland****Rolle i prosjektet: Rådgiver**

Oppdraget for Den norske kirke har gått ut på å skaffe til veie et kunnskapsgrunnlag som besvarer hvordan en mulig satsing på digitalisering av grunnplattform og medlemsdialog vil møte behov blant kirkens ansatte og medlemmer, og hvilke virkninger ulike deler av en slik satsing vil ha. I tillegg til å være et utgangspunkt for et konkret satsingsforslag, vil resultatene av oppdraget danne grunnlag for det generelle arbeidet med å digitalisere Den norske kirke. Odd har jobbet tett sammen med prosjektleder som diskusjonspartner og deltatt i alle oppfølgingsmøter med kirken.

2019 - Vurdering og evaluering av SKATE**Kunde: Tidligere DIFI v/Knut Bjørngaas****Rolle i prosjektet: Prosjektleder**

Difi vurderte Skate som møteplass for toppledere fra statlig og kommunal sektor. Skate er «Styring og Koordinering Av Tjenester i E-forvaltning» og består av direktørene i ni statlige virksomheter og to representanter fra kommunesektoren. Medlemmene er oppnevnt av KMD. Odd gjennomførte samtaler med Skate-medlemmene og utarbeidet statusrapport og forslag til å forbedre Skate-arbeidet.

2019 – God dokumentasjonspraksis**Kunde: Tidligere Akershus fylkeskommune****Rolle i prosjektet: Prosjektleder**

Prosjektet gikk over 2 år og Rambøll bistod Akershus fylkeskommune (AFK) med gjennomgang av arbeidsprosesser i alle fylkeskommunale avdelinger. Vi sikret forankring av oppgaven i møter og samtaler med alle toppledergrupper. Lederne ble involvert i arbeidet med å velge ut prosesser for gjennomgang og effektivisering. Resultatet ble dokumentasjon og implementering av 60 nye og forbedrede rutiner for elektronisk saksbehandling med tilhørende god dokumentasjonspraksis.

2017 Utredning av kvalitet i IKT-tjenester og vurdering av DSS sine tjenester**Kunde: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) ved direktør Kjell Arne Knutsen****Rolle i prosjektet: Prosjektleder**

Rambøll utarbeidet flere rapporter til ledelsen i DSS, deriblant IT-ledelsen hvor vi beskrev tjenestene som ble levert og vurderte kvaliteten i tjenestene. Prosjektet gav DSS et godt utgangspunkt for videre effektivisering og tjenesteforbedring. Vi vurderte avhengigheten tjenestene hadde til hverandre og kommenterte trender innen teknologi og konsekvenser dette kunne få for tjenesteutviklingen.

2019 og 2020 Digital modenhet**Kunde: Skien kommune og Larvik kommune****Rolle i prosjektet: Prosjektleder**

Basert på intervjuer og spørreundersøkelse til medarbeidere i kommunene gjennomfører Rambøll en undersøkelse for å vurdere den digitale modenheten i kommunen Dette gjøres basert på vårt erfaringsgrunnlag fra den årlige IT i praksis undersøkelsen og vår standardiserte modenhetsmodell. Basert på rapporten som utarbeides presenteres datagrunnlag og forslag til endringer i workshops og til slutt i kommunaldirektørens/rådmannens ledergruppe.

2017-2021 IT i praksis

Rambøll gjennomfører den årlige undersøkelsen IT i praksis i samarbeid med flere aktører. Undersøkelsen henter informasjon fra de 500 største virksomhetene i Norge, både i privat og offentlig sektor. Det gjennomføres omfattende spørreundersøkelser og kvalitative intervjuer. Sentrale temaer er strategisk bruk av IT, innovasjon og IT-strategi, IT-styring og organisering, samt endringsledelse. Odd har omtalt kundecase i IT-i-praksis og gjennomført intervjuer med sentrale personer fra IKT-næringen under lanseringen.

2017-2018 Oppdatert kunnskapsgrunnlag om digitalisering i kommunesektoren

Kunde: KS

Rolle i prosjektet: Delprosjektleder

FoU-prosjekt i to deler med hensikt å skaffe til veie en omfattende og oppdatert kunnskapsstatus innenfor hvert av de fem satsingsområdene i KS' digitaliseringsstrategi. Første del var dokumentstudier for å identifisere kunnskapshull. Videre ble digital modenhet i kommunene kartlagt, og oversikt over alle kommunens digitaliseringsprosjekter ble systematisert. Det ble utarbeidet en analyse av medlemmenes forventinger til KS på digitaliseringsområdet.



TILBUD

EVALUERING AV KDRS

9. JUNI 2021

Dette tilbudet inneholder metodebeskrivelser og konfidensiell informasjon som utelukkende er ment til bruk for presentasjon av tilbudet. Beskrivelsene er BDO AS eller BDO Advokater AS sin eiendom, og skal ikke overleveres til andre eller benyttes på noen måte uten vårt skriftlige samtykke.



INNHold

VÅRT TILBUD KORT OPPSUMMERT	3
1 VÅR OPPDRAGSFORSTÅELSE	4
1.1 VÅR FORSTÅELSE AV OPPDRAGET	4
1.2 KORT OM VÅR TILNÆRMING TIL EVALUERINGER	4
2 LØSNINGSFORSLAG	5
2.1 NÆRMERE OM DE ULIKE FASENE I PROSJEKTET	5
2.2 OM INVOLVERING AV ANSATTE, EIERE OG INTERESSEENTER	6
2.3 FREMDRIFTSPLAN, PROSJEKTORGANISERING OG GJENNOMFØRING I LYS AV COVID-19-PANDEMIEN	7
3 KORT OM VÅRT TILBUDTE TEAM	8
4 VÅRE REFERANSEPROSJEKTER	9
5 PRIS	12

VÅRT TILBUD KORT OPPSUMMERT

Eierne og styret i KDRS ønsker en evaluering av nåsituasjonen i selskapet, og et kunnskaps- og beslutningsgrunnlag for å peke strategisk retning i tiden fremover. Oppdraget skal resultere i en rapport som beskriver oppnådde resultater hittil, utfordringer og muligheter i dag, samt anbefalinger til fremtidig utvikling.

BDO har gjennomført en rekke evalueringer og strategiprojekter i kommunalt og fylkeskommunalt eide selskaper. Eksempelvis har vi evaluert Ryfylke IT-samarbeid for eierkommunene, IKT-samarbeidet SÅTE for Stor-Elvdal kommune og IT-organiseringen i Modum kommune. Videre har vi nettopp avsluttet en organisasjonsgjennomgang for IKSene NRA, NRV og MIRA, der formålet var å vurdere en fusjon. BDO avsluttet nylig en organisasjonsevaluering av daværende Fylkesmennes fellesadministrasjon. Vi har også bistått HIAS IKS og VA-virksomhetene i eierkommunene i en kartlegging av nåsituasjonen og fremtidig utfordringsbilde. Vi har en rammeavtale med Drammen kommune om eierstrategisk arbeid, der vi har bistått kommunen i en rekke prosjekter om organisering av kommunalt eid virksomhet.

BDO har god kjennskap til arkivfagområdet. Vi har blant annet gjennomført en kartlegging av administrativ ressursbruk innen IKT- og arkivfunksjonen for Barne- og familiedepartementet, forvaltningsrevisjon av arkiv og dokumentbehandling for Vestby kommune, forvaltningsrevisjon av Vikna kommunes rutiner og praksis for arkiv og journalføring, samt en rekke internrevisjonsoppdrag knyttet til arkivsystemet i Undervisningsbygg Oslo KF.

Vårt tilbudte prosjektteam har også gjennomført en rekke evaluering på departements- og direktoratsnivå, herunder for Nærings- og fiskeridepartementet, Kulturdepartementet, Forsvarsdepartementet og Helsedirektoratet.

Erfaringsvis er tre suksessfaktorer sentrale for en vellykket evaluering og god aksept for endringsforslag:

1. Analyser og vurderinger er faktabasert og gjenkjennbare.
2. Nøkkelpersoner for tjenestene som evalueres må involveres godt i prosessen. Dette gir eierskap til, og forståelse for, resultatene.
3. Prosessen må forholde seg til, og tilrettelegge for, de politiske og administrative prosessene som styrer beslutningene hos eierne.

I dette tilbudet skisserer vi hvordan disse suksessfaktorene skal oppfylles i oppdraget for KDRS. Vi redegjør for vår oppdragsforståelse og et løsningsforslag som vil gi KDRS trygghet for en strukturert og faktabasert evaluering. Vi legger opp til god involvering av ansatte, eiere og andre interessenter, noe vi mener er helt avgjørende for å skape god forankring for arbeidet.

Vi tilbyr et team med erfarne konsulenter som har gjennomført en lang rekke lignende evalueringer tidligere. Både ansvarlig partner og prosjektleder har 25 års erfaring fra rådgivning i offentlig sektor.

Ta gjerne kontakt dersom dere har spørsmål eller ønsker å diskutere vårt tilbud nærmere.

Med vennlig hilsen



Morten Thuve, partner, BDO Rådgivning

Telefon 916 47 115, e-post: morten.thuve@bdo.no

1 VÅR OPPDRAGSFORSTÅELSE

1.1 VÅR FORSTÅELSE AV OPPDRAGET

KDRS jobber med utvikling og effektivisering av langtidslagring av digitale arkiv. KDRS tilbyr tjenester og kompetanse til sine medlemmer i kommunal og fylkeskommunal sektor. KDRS har 14 medlemmer, og dekker dermed 70 prosent av Norges kommuner og fylkeskommuner.

Eierne og styret i KDRS ønsker nå en evaluering av selskapet. Formålet er å få et solidt bilde av nåsituasjonen i selskapet, samtidig som evalueringen skal bidra til å peke ut retning for selskapet fremover. Dette innebærer å si noe om KDRS har oppnådd hittil, hva som fungerer godt og mindre godt i dag, samtidig som vi må kartlegge selskapets og medlemmenes behov og forventninger til fremtiden. Målet er altså å gjøre opp status for nåsituasjonen, samtidig som evalueringen skal være et kunnskapsgrunnlag og beslutningsstøtte for veien videre.

Arkivfagområdet er i stadig endring, og for å bli oppfattet som en relevant tjeneste- og kompetanseleverandør, må KDRS strategi og produkter som oppleves mest mulig relevante for eiere og kunder.

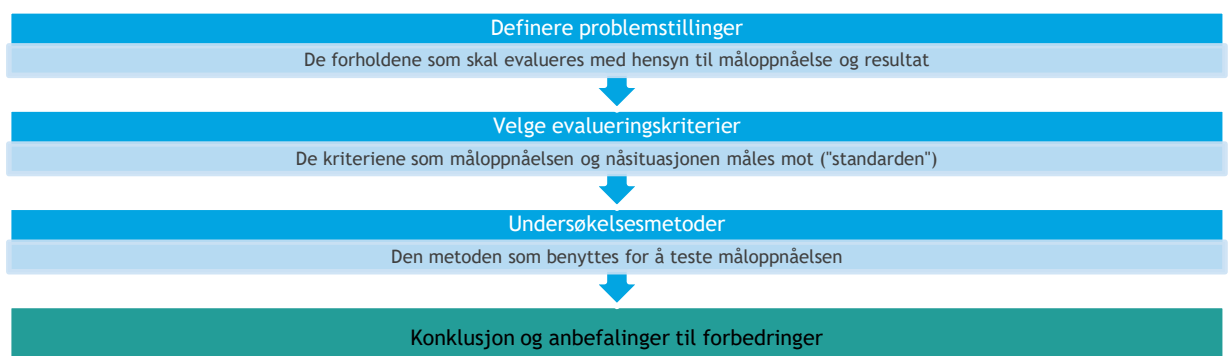
KDRS har satt følgende føringer for evalueringen:

- Evalueringen må skje på grunnlag av selskapets styringsdokumenter, som vedtekter og gjeldende strategi, samt i lys av opplevd utfordringsbilde for KDRS med henhold til fremtidig strategi
- Evalueringen må inneholde status og vurdering av oppnådde resultat sett i lys av formålet for selskapet og sist vedtatte strategi, samt vurdering av selskapets nytteverdi sett fra medlemmenes side.
- Foreslå mulighetsområder i et framtidig målbilde for selskapet.
- Sikre en god involvering av selskapets interessenter og andre aktuelle parter som er relevante for oppdraget, både internt og eksternt.

Oppdragets sluttprodukt er en rapport med faktabeskrivelser, vurderinger og anbefalinger.

1.2 KORT OM VÅR TILNÆRMING TIL EVALUERINGER

BDOs evalueringsmetodikk kan beskrives ved hjelp av figuren nedenfor og bygger på anerkjente evalueringsstandarder. Basert på definerte problemstillinger og kriterier som utarbeides i planleggingsfasen, i samarbeid med oppdragsgiver, definerer BDO hvilke undersøkelsesmetoder som anses mest hensiktsmessige med tanke på treffsikkerhet og effektivitet. Undersøkelsesmetodene vil danne grunnlag for å vurdere de ulike problemstillingene og komme med anbefalinger til forbedringer.



Figur 1: Vår overordnede tilnærming til evalueringsprosjekter (Kilde: BDO).

2 LØSNINGSFORSLAG

Figuren under oppsummerer helt overordnet vårt løsningsforslag.



Figur 2: Overordnet oppsummering av vårt løsningsforslag. (Kilde: BDO)

I det følgende beskriver vi innholdet i de ulike fasene nærmere.

2.1 NÆRMERE OM DE ULIKE FASENE I PROSJEKTET

2.1.1 Planleggingsfasen: Oppstart og forankring

Erfaringsmessig er en god planlegging vesentlig for å oppnå et godt sluttresultat. Dette inkluderer utforming av en detaljert prosjektplan med en omforent forståelse for, og definisjon av, prosjektets problemstillinger og gjennomføring. Erfaringsvis er det hensiktsmessig å fastsette tidspunkter for kartleggingsaktiviteter og en involveringsplan som avklarer hvem som skal involveres på de ulike tidspunktene i prosjektet. Involveringsplanen strukturerer hvordan representanter for KDRS og eierne, herunder ledere, nøkkelpersoner og eventuelt tillitsmannsapparatet, skal involveres i prosjektet. Det er også hensiktsmessig å avklare hovedstrukturen for sluttrapporten innledningsvis i prosjektet.

I tillegg vil hovedaktiviteten i denne fasen være å utarbeide en analyseplan med evalueringskriterier. Denne vil beskrive hvilke analyser som skal gjennomføres, hvilket behov BDO har for informasjon og involvering av nøkkelpersoner i KDRS og hos eierne. Videre vil analyseplanen redegjøre for evalueringskriteriene som skal legges til grunn for vurdering av informasjonen.

Med utgangspunkt i aktivitetene som inngår i planleggingsfasen, ønsker BDO å holde et oppstartsmøte. Formålet med møtet er å foreta en gjennomgang av planene som er utarbeidet i planleggingsfasen, og enes om forutsetningene for det videre arbeidet. BDO ønsker bred forankring for våre prosjekter, da det er vår ubetingete erfaring at dette medfører en best mulig prosjektgjennomføring og aksept for resultatene som presenteres av våre analyser.

2.1.2 Kartleggingsfasen: Innhente informasjon fra ulike kilder

Første fase i prosjektet vil være å innhente fakta på de definerte problemstillinger. Basert på analyseplanen og de tilbakemeldingene som BDO får i forbindelse med oppstarts- og forankringsmøtet, begynner arbeidet med å samle inn nødvendig informasjon for å kunne foreta relevante analyser. Det må i denne fasen sikres at denne informasjonen er tilstrekkelig både i omfang, detaljnivå og kvalitet til å kunne gi svar på oppdraget.

BDO vil gjennomføre kartleggingsfasen med en kombinasjon av dokumentstudier, intervjuer og egne analyser. Vi vil innledningsvis gjennomføre dokumentanalyser og målrettede intervjuer hvor vi etablerer hypoteser og deretter tester disse gjennom en kombinasjon med arbeidsmøter og intervjuer. Her vil det særlig være relevant å intervjuer ansatte, eier- og medlemsrepresentanter og øvrige interessenter. Det kan også være relevant å gjennomføre en spørreundersøkelse for å kartlegge eiernes oppfatning.

2.1.3 Analyse- og evalueringsfasen: Vurdere innhentet informasjon opp mot kriterier

I analysefasen vil innhentet informasjon dokumenteres og bearbeides. Tilgang på data og innsikt gir erfaringsvis behov for ytterligere informasjonsinnhenting og avklaringer. En viktig del av analysefasen blir derfor ofte å få verifisert og kvalifisert den innhentede informasjon. I tillegg er stadfesting av faktagrunnlaget sentralt i dette arbeidet for å sikre forankring og aksept for de resulterende vurderinger og konklusjoner.

2.1.4 Rapportfasen: Utarbeide skriftlig rapport, sende på høring og endelig overlevering

Med utgangspunkt i gjennomførte analyser og tilbakemeldinger vil BDO utarbeide et forslag til rapport. Utkast til rapport sendes til høring blant de som KDRS bestemmer for å sikre at eventuelle misforståelser eller uklarheter bli rettet opp. Basert på tilbakemeldingene fra høringen vil BDO utarbeide endelig versjon av rapporten.

Bildet under viser utklipp fra innholdsfortegnelsen i en tidligere gjennomført evaluering av et interkommunalt samarbeid. Det vil være naturlig med en lignende struktur i dette prosjektet. I våre rapporter er vi særlig opptatte av å ha et sammendrag som raskt gir leseren et bilde av hovedtrekkene i rapporten, et tydelig skille mellom fakta og vurderinger, samt konkrete anbefalinger og forbedringsforslag.

1	SAMMENDRAG.....	3
2	INNLEDNING.....	5
2.1	BAKGRUNN.....	5
2.2	PROBLEMSTILLINGER.....	5
2.3	METODE.....	5
3	DRIFT OG IT-GOVERNANCE I DAGENS ORGANISERING OG FREMTIDENS BEHOV.....	6
3.1	GIR ORGANISERINGEN AV IT-AVDELINGEN SOM DRIFTSAVDELING TYDELIG ANSVARSDDELING?.....	6
3.2	GIR DAGENS ORGANISERING ET GODT GRUNNLAG FOR OPPFØLGING AV VEDTATT DIGITALISERINGSSTRATEGI?.....	7
3.3	GIR DAGENS ORGANISERING GOD NOK SAMHANDLING MED ANDRE KOMMUNALE VIRKSOMHETER?.....	8
3.4	ER IT-AVDELINGEN HENSIKTSMESSIG ORGANISERT MED RETT KOMPETANSE OG KAPASITET FOR DAGENS KRAV OG FREMTIDENS UTFORDRINGER?.....	9
3.5	SAMLEDE VURDERINGER FOR DRIFT OG IT-GOVERNANCE.....	10
4	UTVIKLING I DAGENS ORGANISERING OG FREMTIDENS BEHOV.....	11
4.1	EVNER DAGENS ORGANISASJON Å UTVIKLE IKT PÅ EN GOD NOK MÅTE I KOMMUNEN I DAG OG FOR FREMTIDEN?.....	11
4.2	HVILKE FAKTORER KAN LEGGE BEGRENSNINGER PÅ EFFEKTIVISERINGSPOTENSIALET VED Å ORGANISERE SEG ANNERLEDES?.....	12
4.3	HVILKE FAKTORER VED ALTERNATIV ORGANISERING BØR VEKTLLEGES MED TANKE PÅ STYRING OG SÅRBARHET?.....	13
4.4	SAMLEDE VURDERINGER FOR UTVIKLING.....	13
5	SIKKERHET I DAGENS ORGANISERING OG FREMTIDENS BEHOV.....	14
5.1	ER DAGENS ORGANISERING TILSTREKkelig OGSÅ FREMOVER FOR Å IVARETA ØKTE SIKKERHETSKRAV KNYTTET TIL GDPR?.....	14
5.2	ER DAGENS ORGANISERING TILSTREKkelig OGSÅ FREMOVER FOR Å IVARETA ØKTE FORVENTNINGER TIL DØGNKONTINUERLIG DRIFT?.....	14
5.3	SAMLEDE VURDERINGER FOR SIKKERHET.....	16
6	FAKTORER SOM MÅ VEKTLLEGES I VURDERING AV SAMARBEID MED ANDRE.....	16
6.1	VURDERING AV DRIFTSFORM KNYTTET TIL DEKNING AV BRUKERNES BEHOV.....	16
6.2	VURDERING AV DRIFTSFORM KNYTTET TIL SIKKERHET OG COMPLIANCE.....	17
6.3	VURDERING AV DRIFTSFORM KNYTTET TIL STYRING OG UTVIKLING.....	17
6.4	VURDERING AV DRIFTSFORM KNYTTET TIL ØKONOMI.....	17
6.5	VURDERING AV DRIFTSFORM KNYTTET TIL KOMPETANSE OG KAPASITET.....	18
6.6	VURDERING AV ORGANISATORISK MODENHET.....	18
7	ANBEFALINGER.....	19

Figur 3: Rapportstruktur fra tidligere evaluering av et interkommunalt samarbeid. (Kilde: BDO)

2.1.5 Oppfølging i etterkant av gjennomført prosjekt

Vi erfarer ofte at våre kunder ønsker en dialog med oss etter at oppdraget er avsluttet og prosjektet er gjennomført i henhold til kontrakt. Det som av konsulentene legges frem kan virke intuitivt, fornuftig og praktisk, men erfaringsmessig ser vi også ofte at nye og uventede problemstillinger og spørsmål kommer til under den videre saksgangen. Dette er ofte forhold som krever nye vurderinger og avklaringer.

En del av vår leveranse er å være tilgjengelig for vår oppdragsgiver etter at oppdraget er avsluttet, og oppdragsgiver har tatt over stafettpinnen. For at vi som konsulenter skal lykkes, er vi avhengig av at våre oppdragsgivere lykkes i de prosesser som er fundamentert på våre analyser og anbefalinger. I BDO definerer vi det som en del av vår forpliktelse overfor kunden at vi til enhver tid skal være tilgjengelig for våre oppdragsgivere også i etterkant av våre leveranser. I tillegg vil vi på eget initiativ følge vi opp alle våre oppdragsgivere etter avsluttet oppdrag, og tilbyr derfor en rimelig grad av tilgjengelighet etter behov.

Vi tilbyr naturligvis også å bistå med videre analyser, implementeringsstøtte, endringsledelse mv. dersom dette skulle være ønskelig, og kan forsikre at vi vil prioritere våre ressurser for slikt arbeid allerede rett i etterkant eller eventuelt senere dersom vi skulle bli forespurt.

2.2 OM INVOLVERING AV ANSATTE, EIERE OG INTERESSETER

Involvering er et av hovedprinsippene for BDOs arbeidsmåte. Vi legger i dette prosjektet opp til god involvering av ansatte for å få belyst spørsmål fra ulike perspektiver og skape god forankring

i organisasjonen. Det er flere gevinster ved å gjennomføre denne typen prosjekter med høy grad av involvering:

- Virksomhetens ledelse slipper å «selge inn» løsninger og forbedringsforslag til egen organisasjon fordi ledere og ansatte har vært med på å jobbe frem løsningene. Alle er ikke nødvendigvis enige i alt, men alle er kjent med hvordan prosjektet har utarbeidet løsninger og endringer.
- Slike typer prosjekter kan medføre frykt for egen stilling og fremtidige arbeidssituasjon, selv om det eksplisitt blir kommunisert at nedbemanning ikke er hensikten. Gjennom involvering av ledere og ansatte tydeliggjør man hensikten med prosjektet og kan fjerne unødvendig støt rundt prosessen.
- Ved å jobbe sammen med KDRS, og ikke på vegne av, vil observasjoner og vurderinger som gjøres gjennom prosjektet komme KDRS til del. Denne erfaringsoverføringen er ikke mulig å få til med en større avstand mellom oss og dem som er direkte berørt i prosjektet.

2.3 FREMDRIFTSPLAN, PROSJEKTORGANISERING OG GJENNOMFØRING I LYS AV COVID-19-PANDEMIEN

Vi har nedenfor skissert en tentativ fremdriftsplan. Vi anslår at prosjektet kan gjennomføres innenfor en tidsramme på omtrent 10 uker, og at det vil kreve omtrent 250 timers ressursinnsats fra BDO. Vi foreslår at prosjektet gjennomføres i august og september 2021. Vi understreker at endelig fremdriftsplan for prosjektet med plan for arbeids- og statusmøter må fastsettes i dialog med KDRS i oppstarten av prosjektet.

For en vellykket gjennomføring er vi avhengig av tilgang på nøkkelpersonell, i forbindelse med informasjonssamling, intervjuer og deltagelse i eventuelle arbeidsmøter. Dette er etter vår vurdering også helt avgjørende for kvaliteten, forankring og ikke minst kompetanseoverføring gjennom prosjektet. Fremdriftsplanen forutsetter at nøkkelpersonell er tilgjengelige med å fremskaffe nødvendig grunnlagsmateriale og at nøkkelpersoner er tilgjengelig for intervjuer og dialog.

Vi vil foreslå at KDRS oppretter en styringsgruppe for prosjektet som BDO kommuniserer og rapporterer til. Vi har i planen under lagt opp til fire statusmøter med styringsgruppen, der formålet er å diskutere status og fremdrift i prosjektet, samt avklare sentrale spørsmål og forventninger.

Inntil videre foreslår vi at prosjektet primært gjennomføres ved bruk av digitale møter.

Prosjektplan / Uke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oppstart										
Avklare målsettinger og forventninger										
Gjennomgang prosjektplan										
Oppstartsmøte										
Kartleggingsfase										
Dokumenstudier										
Innledende hypoteser										
Kartlegging										
Stautsmøte										
Analysefase										
Dokumentering og bearbeiding										
Verifiser og kvalifisere faktum										
Vurdere og konkludere										
Statusmøte										
Rapportering										
Utarbeide foreløpig rapport										
Stautsmøte										
Over sende endelig versjon										
Overlevering										
Overleveringsmøte										

3 KORT OM VÅRT TILBUDTE TEAM

Nedenfor presenterer vi vårt tilbudte team i korte trekk. Se vedlagte CVer for mer informasjon om den enkelte rådgiver.



Morten Thuve - Ansvarlig partner

Morten er blant landets mest erfarne rådgivere og har 25 års erfaring fra evalueringsoppdrag i kommunal sektor. Han har spesiell erfaring innen organisering, styringsmodeller, prosessforbedringer, kvalitetsutvikling, restruktureringer, kostnadsanalyser og internkontroll fra både store komplekse private og offentlige virksomheter, stiftelser og frivillige organisasjoner. Morten har gjennomført en rekke evalueringer av offentlig eide virksomheter, herunder utredninger knyttet til valg og evaluering av organisatoriske modeller, modeller for tjenesteyting og samarbeid. Han har videre vært rådgiver i en rekke organisasjonsgjennomganger, med etterfølgende omfattende restrukturering av både kjerneaktiviteter, staber og støtteaktiviteter.

Morten er statsautorisert revisor og siviløkonom fra NNH. Han er partner i BDO og leder vår virksomhet for utredning, analyse og rådgivning i offentlig sektor - både nasjonalt og globalt. Han har tidligere vært partner i Ernst & Young.



Steinar Vikingstad - Prosjektleder

Steinar har 25 års erfaring som prosjektleder for oppdragsgivere i både offentlig og privat sektor. De siste årene har han ledet en rekke evalueringer av interkommunale samarbeid og selskap: evaluering av SÅTE IKT for Stor-Elvdal kommune, evaluering av Ryfylke IT-samarbeid, evaluering av Modum kommunes IT-organisering, fusjonsvurdering for IKSene NRA, NRV og MIRA, samt kartlegging av nåsituasjon og fremtidige behov i HIAS IKS og eierkommunene. For øyeblikket er Steinar engasjert som rådgiver for Ålesund kommune for å bistå i en omorganiseringsprosessen av kommunens avfallsselskaper. Videre har Steinar nylig bistått Drammen kommune i flere eierstrategiske prosjekter knyttet til kommunens eierskap, samt bistått Boligbygg Oslo KF i en strategiprosess.

Steinar har spesialisering innenfor økonomisk styring og særlig erfaring innen prosjektledelse i større endringsprosesser, herunder strategi- og forretningsutvikling, prosessforbedringer, restruktureringer, utvikling og evaluering av styringsmodeller, kostnads- og effektivitetsanalyser og implementering av IKT-systemer. Videre har Steinar bred erfaring knyttet til ulike organisatoriske og strategiske og strukturelle problemstillinger, herunder valg av organisatoriske modeller, vurdering av samarbeidsfordeler og synergieffekter. Steinar har ledet en rekke utredningsoppdrag der omfattende kartlegginger og analyser har bidratt til bedre beslutningsunderlag, styring og kontroll for kundens ledelse og styrende organer.

Steinar er siviløkonom fra NHH. Han har tidligere arbeidet i konsulentmiljøer som Capgemini Consulting, Pareto Securities, Arthur Andersen og Advokatfirmaet Selmer.



Bendik Rød Karlsson - Prosjektmedarbeider

Bendik har bred erfaring fra evalueringer og utredninger i kommunal sektor. Han har blant annet deltatt i evaluering av IKT-samarbeidet SÅTE for Stor-Elvdal kommune, evaluering av Ryfylke IT-samarbeid for eierkommunene, evaluering av både Modum kommunes IT-organisering og kommunens boligforetak, evaluering av kommuneadministrasjonen i Risør, evaluering av Stavanger kommunes barnehageorganisering og tildelingsmodell i grunnskolen, samt evaluering av et politisk utvalg i Lørenskog. Han har også nylig deltatt i en organisasjonsgjennomgang og fusjonsvurdering for IKSene NRA, NRV og MIRA. Utenfor kommunal sektor har han bistått Stortinget i en evaluering av administrasjonens virksomhetsstyring, og han har deltatt i evaluering av NRKs arbeid med effektivitet for Kulturdepartementet, evaluering av DOGA for Nærings- og fiskeridepartementet og evaluering av organisasjonsendringer for Blå Kors. Han har nylig bistått Boligbygg Oslo KF i et omorganiseringsprosjekt.

Bendik er statsviter fra Universitetet i Oslo. Han har seks års erfaring som folkevalgt på kommunalt nivå. Han har også jobbet ved den norske ambassaden i Kuala Lumpur.

Andre ressurser

Ved behov vil vi inkludere ytterligere ressurser i prosjektet, særlig på juniornivå. Hovedoppgaver for denne vil inkludere å bistå med informasjonsinnhenting, analyser og dokumentering. Alle våre juniorkonsulenter har utdannelse på masternivå og relevant evalueringserfaring.

4 VÅRE REFERANSEPROSJEKTER

BDO har gjennomført en rekke evaluering og utredninger med relevans for KDRS. Nedenfor følger utvalgte referanser som vi anser som særlig relevante.

Stor-Elvdal kommune	Evaluering av IKT-samarbeidet SÅTE (oktober 2020 til februar 2021, ca. 230 timer)
<p>Stor-Elvdal kommune inngår i IKT-samarbeidet SÅTE og mottar både drifts- og utviklingstjenester derfra. Kommunen ønsket en evaluering av kvalitet og kostnader i tjenesteleveransen.</p> <p>Det ble definert to hovedproblemstillinger for oppdraget:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gir dagens IKT-samarbeid hensiktsmessig kvalitet for kommunen? 2. Hvordan er Stor-Elvdals IKT-kostnader sammenlignet med andre kommuner? <p>BDO gjennomførte intervjuer med en rekke kommunal- og virksomhetssjefer i kommunen. I tillegg intervjuet vi ledelsen i SÅTE. Videre gjennomgikk vi styrende dokumenter, årsrapporter, samarbeids- og tjenestenivåavtale og regnskap. Vi gjorde flere ulike kostnadssammenligninger, der Stor-Elvdals regnskapstall ble sammenlignet med både SSB-tall for IKT-kostnader og regnskapsdata fra andre kommuner BDO har tilgang på fra tidligere prosjekter.</p> <p>I kvalitetsdimensjonen påpekte vi særlig funn knyttet til drift, utvikling og styringsmodell. Vi påpekte eksempelvis utfordringer knyttet til bestillerrollen og uklarheter i ansvars plassering. I kostnadsdimensjonen fant vi at kommunen bruker mer penger enn andre sammenlignbare kommuner på IKT-tjenester.</p> <p>Arbeidet resulterte i en rapport med faktabeskrivelser, vurderinger og anbefalinger. Vi ga anbefalinger til forbedringer av dagens modell, samt anbefalinger til mer hensiktsmessige løsninger på lenger sikt. Vårt arbeid ble presentert for kommunens ledergruppe og formannskap, samt for en gruppe av kommunedirektører og økonomisjefer i de øvrige SÅTE-kommunene.</p>	

Strand kommune	Evaluering av IKT-samarbeid (mars til mai 2019, ca. 280 timer)
<p>BDO har evaluert Ryfylke IT-samarbeid (RITS) på oppdrag for eierkommunene Strand, Sauda, Suldal og Hjelmeland. RITS er et § 27-samarbeid som leverer IT-tjenester til de fire eierkommunene og ivaretar oppgaver knyttet til drift, rådgivning, service, utvikling og implementering. Samarbeidet har også innkjøpsansvar.</p> <p>Evalueringen har sett på hvordan henholdsvis styringsmodell og driftsmodell for samarbeidet fungerer i dag, og om samarbeidet er rigget for å møte fremtidens utfordringer. Særlig var det viktig for eierkommunene å se hvordan samarbeidet er rustet for å møte økt oppmerksomhet på digitalisering i kommunal sektor. I arbeidet har BDO intervjuet en rekke aktører: rådmennene i eierkommunene, leder</p>	

og ansatte i RITS, kommunalsjefer, brukerrepresentanter og øvrige interessenter. I tillegg har vi gjennomgått styrende dokumenter, budsjett og regnskap.

Vi identifiserte en rekke utfordringer knyttet til dagens styrings- og driftsmodell og konsekvensene av dette. Disse utfordringene knyttet seg blant annet til styring, prioriteringer og strategi. Vi skisserte deretter ulike løsninger og tiltak for å tydeliggjøre roller og ansvar, øke oppmerksomhet på strategi og utvikling samt styrke ressursutnyttelsen og stordriftsfordeler. Vi kom også med konkrete forslag til styrende prinsipper for samarbeidet og ny modell for organisering.

Fylkesmenneses
felles-
administrasjon

Organisasjonsevaluering (oktober 2020 til februar 2021, ca. 380 timer)

BDO har på oppdrag for statsforvalterens fellestjenester gjennomført en lærende evaluering av tjenestene innenfor områdene IKT og dokumentforvaltning. Evalueringen skal gi FMFA en status på hvor langt organisasjonen har kommet etter etablering 1. januar 2019, med fokus på hva som fungerer godt og hvor det er forbedringsområder. Problemstillingen som prosjektet skulle besvare var om dagens organisasjon legger til rette for effektive arbeidsprosesser, god samhandling, avklarte roller og brukertilfredshet, med fokus på tilbakemeldinger fra embetene. I tillegg er det gjennomført en evaluering av organisasjonens beredskapsarbeid og håndtering av Covid-19-pandemien.

Evalueringen er basert på dybdeintervjuer med ansatte i FMA, statsforvalteren og Stasforvaltningsavdelingen i Kommunal- og moderniseringsdepartementet. I tillegg er det gjennomført dokumentanalyser av en rekke referater, undersøkelser, planverk og rapporter.

Modum kommune

Evaluering av IKT-tjenesten og samarbeid med andre kommuner (mars til mai 2019, ca. 200 timer)

Modum kommune hadde samarbeidet med Sigdal kommune og Krødsherad kommune om drift av IKT-tjenester, herunder drift, vedlikehold og brukerstøtte siden 2002. De to andre kommunene besluttet å tre ut av dette samarbeidet. Modum kommune ønsket å få gjennomført en organisatorisk ROS-analyse for å få et beslutningsgrunnlag for best mulig organisering av IKT-tjenestene for fremtiden.

I prosjektet kartla BDO nåsituasjonen og kommunens evne til å møte fremtidens krav til drift, utvikling, sikkerhet og IT-governance ble vurdert. Konkret ble det definert følgende problemstillinger for prosjektet:

1. Er dagens organisering av IT-tjenesten hensiktsmessig og tilstrekkelig i forhold til fremtidens forventninger og utfordringer og evner dagens IKT-organisasjon å møte disse utfordringene knyttet til drift, utvikling, sikkerhet og IT governance?
2. Hvilke faktorer bør hensyntas i en vurdering av framtidig samarbeid med andre kommuner, herunder forhold identifisert gjennom ROS-analysen, og bør Modum inngå ytterligere IKT-samarbeid med andre kommuner?

Gjennom en kvalitativ kartlegging basert på dokumentstudier og intervjuer med en rekke nøkkelpersoner i kommunen belyste vi til sammen ti underproblemstillinger knyttet til de to hovedproblemstillingene. Underproblemstillingene belyste hvorvidt kommunens organisering var hensiktsmessig og egnet til å møte fremtidens krav til drift og IT-governance, utvikling av IKT-tjenester, sikker drift og sikker IT-infrastruktur og krav som følger av personvernforordningen.

Resultatet av vårt prosjekt var at Modum kommune fikk en grundig kartlegging av nåsituasjonen på IKT-området. Gjennom vår bistand fikk kommunen et tydelig beslutningsgrunnlag for hvordan de burde organisere IKT-tjenestene for fremtiden, herunder driftsform, intern organisering og styring.

Nærings- og fiskeri- departementet | **Følgeevaluering av Design og arkitektur Norge DOGA (august 2018 til desember 2019, ca. 500 timer)**

DOGA har i en periode opplevd turbulens i organisasjonen, med blant annet flere utskiftninger i toppledelsen, dårlig arbeidsmiljø og diskusjon om stiftelsens rolle og samfunnsbidrag i media. Styret vedtok i ny strategi for DOGA i desember 2017 med implementering tidlig i 2018. Strategien har som mål å spisse stiftelsens prioriteringer og sikre at tilgjengelige ressurser brukes effektivt og målrettet. Samtidig har Nærings- og fiskeridepartementet stilt krav til DOGA gjennom tildelingsbrevet om å prioritere ressurser og innrette sine aktiviteter på den måten som gir høyest mulig måloppnåelse. Tiltak som i mindre grad bidrar til måloppnåelse, skal reduseres eller avvikles.

NFD engasjerte BDO for å gjennomføre en følgeevaluering av DOGA. Formålet med evalueringen er tredelt:

- * Gi Nærings- og fiskeridepartementet trygghet for at DOGA forvalter tildelte midler på en god måte
- * Evaluere DOGAs evne til omstilling og kommunisere denne til Nærings- og fiskeridepartementet samt Kulturdepartementet
- * Støtte DOGAs ledelse i omstillingsarbeidet

Følgeevalueringen har vurdert følgende:

- * Implementering av den nye strategien i DOGA
- * Effektivisering og kostnadskontroll
- * Kvalitetssikring: tilrettelegging for fullgod måloppnåelse gjennom ny strategi og ny organisasjonsstruktur
- * Prioriteringsevne: grad av systematikk og organisering mot å nå målsettinger
- * Forbedring av arbeidsmiljø

Følgeevalueringen av DOGA har gått over 1,5 år og det er gjennomført periodiske evalueringer med jevnlig rapporterings- og avklaringsmøter med NFD som oppdragsgiver. Det har blitt gjennomført en baselineundersøkelse, to dybdeundersøkelser knyttet til henholdsvis prioriteringsevne samt effektivisering og kostnadskontroll og en sluttevaluering. Våre analyser er basert på dokumentstudier, spørreundersøkelser og intervjuer med ledere og ansatte i DOGA.

Evalueringen viser at DOGA i hovedsak forvalter tildelte midler på en god måte og viser evne til omstilling. Dette begrunner vi med at vi ser fremgang på 1) hvordan DOGA har arbeidet med å tydeliggjøre sin rolle og bruke strategien som et aktivt styringsverktøy, 2) hvordan de har arbeidet med effektivisering og 3) at de har økt fokus på å måle effekt av sitt arbeid. Samtidig som vi ser klar forbedring på viktige områder, har DOGA fortsatt et forbedringspotensial som bør realiseres. Vi anser det som særs viktig at denne typen virksomhet jobber med kontinuerlig forbedring knyttet til løpende prosjektledelse og ressursoptimalisering. Effektiviteten og produktiviteten i organisasjonen kan økes ved å videreutvikle seg på dette, noe som innebærer:

- Å prioritere prosjekter med mest effekt i lys av DOGAs rolle

- Å styrke styringen av prosjekter med tanke på leveranser, ressursbruk og tid
- Det ble utarbeidet en endelig rapport med tilhørende anbefalinger.

Kultur- departementet	Evaluering av NRKs arbeid med effektiv drift (april til juni 2018, ca. 400 timer)
--------------------------	---

I forbindelse med regjeringens fastsettelse av styringssignaler for NRKs totale økonomiske rammer, ønsket departementet en vurdering av om det var grunnlag for å stille økte krav til effektivisering av NRKs drift. BDO gjorde en ekstern evaluering av NRKs arbeid med effektiv drift. Prosjektet belyste følgende problemstillinger:

- Om NRK har etablert effektive rutiner for effektivisering av driften
- Om NRKs arbeid med effektivisering de siste fem årene har vært hensiktsmessig, herunder om det er særlige virksomhetsområder med potensial for ytterligere effektivisering og gevinstrealisering.

Dette ble gjort gjennom en rekke intervjuer og kvantitative analyser. Intervjuene dekket store deler av organisasjonsspennet, fra medlemmer av øverste ledergruppe til redaksjonelt ansatte. De kvantitative analysene tok utgangspunkt i uttrekk fra NRKs økonomisystem og tilgjengelig data for andre sammenlignbare aktører.

BDO utarbeidet en "beste praksis" for hvordan er organisasjon bør arbeide med effektivisering og vurderte praksis i NRK opp mot denne. Det ble også gjort konkrete vurderinger av utviklingen i effektivitet over tid.

Prosjektet leverte en sluttrapport med en samlet vurdering at NRKs tilnærming til utviklings- og forbedringsarbeidet med henblikk på måloppnåelse, og anbefaling til definerte områder med ytterligere forbedringspotensial.

5 PRIS

Vi tilbyr å gjennomføre oppdraget for 350 000 kroner eks. mva.

Ta gjerne kontakt med oss dersom dere oppfatter at vår tilbudte pris ikke reflekterer oppdragets faktiske omfang.

KONTAKT

MORTEN THUVE

Partner

m: +47 91 64 71 15
e: Morten.Thuve@bdo.no

Dette tilbudet inneholder metodebeskrivelser og konfidensiell informasjon som utelukkende er ment til bruk for presentasjon av tilbudet. Beskrivelsene er BDO AS eller BDO Advokater AS sin eiendom, og skal ikke overleveres til andre eller benyttes på noen måte uten vårt skriftlige samtykke.



Morten Thuve
Partner Rådgivning
Født: 1967
Tlf: 91647115
E-post: morten.thuve@bdo.no



OPPSUMMERING

Morten er blant landets mest erfarne rådgivere og har 25 års erfaring fra strategi- og utviklingsprosjekter i kommunal sektor. Strategiutvikling, kommunal eierstyring og styringsmodeller er blant hans ekspertiseområder.

Morten har ledet en rekke prosjekter knyttet til offentlig eiet virksomhet, herunder blant annet evalueringer av måloppnåelse, eierstrategiutredninger, selskapsetableringer, selskapsnedleggelse og nedleggelse, evaluering av styrets rolle og arbeid, og evaluering av selskapets interne kontroll, økonomistyring og økonomiske soliditet. Morten har også omfattende erfaring fra rådgivningsoppdrag knyttet til oppfølging av statens eierskap og har gjennomført strategiske prosjekter på vegne av eierdepartementet, herunder Nærings- og fiskeridepartementet, Kulturdepartementet og Samferdselsdepartementet, relatert til eksempelvis Kings Bay AS, Space Norway, NRK, Avinor, Vy-gruppen og Opplysningsvesenets fond. Blant annet har han foretatt vurderinger av strategi, kapitalbehov og organisering av tilknytningsform, samt utviklet hovedinstruks og økonomiinstruks.

Han har spesiell erfaring innen organisering, styringsmodeller, prosessforbedringer, kvalitetsutvikling, restruktureringer og internkontroll fra både store komplekse private og offentlige virksomheter, stiftelser og frivillige organisasjoner. Han har videre vært rådgiver i en lang rekke organisasjonsgjennomganger, med etterfølgende tiltak og restrukturering knyttet til kjerneaktiviteter, staber og støtteaktiviteter.

Morten er statsautorisert revisor og siviløkonom fra NNH. Han er partner i BDO og leder vår virksomhet for utredning, analyse og rådgivning i offentlig sektor - både nasjonalt og globalt. Han har tidligere vært partner i Ernst & Young.

ARBEIDSERFARING

- 2008 - d.d **BDO AS**
Partner - Leder Offentlig Sektor i BDO Norge og BDO Global
Risk Management ansvarlig partner i rådgivningsvirksomheten i Norge
- 2002 - 2008 **Ernst & Young Advisory Services**
Partner, del av ledergruppen for offentlig sektor
Risk Management ansvarlig partner i rådgivningsvirksomheten i Norge
- 1996 - 2002 **Arthur Andersen & Co**
Seniorkonsulent / Manager
Leder av rådgivningsvirksomhet med særskilt fokus mot økonomisk styring, kontroll og organisering mot private og offentlige virksomheter, herunder store børsnoterte konsern. Særskilt ansvar for større restruktureringsskjemaer og omdannelse av infrastrukturvirksomheter.
- 1993 - 1996 **Price Waterhouse as**
Revisjonsmedarbeider/Senior revisjon/Supervisor revisjon
50/50 Revisjon og Rådgivning innen risikostyring av informasjonssystemer

UTDANNELSE

- 1992 - 1993 **Høyere revisorstudiet**
Norges Handelshøgskole
- 1987 - 1991 **Master i Økonomi og Administrasjon**
Norges Handelshøgskole

UTVALGTE SERTIFISERINGER

- 2013 **Certificate in Risk Management Assurance (CRMA)**, The Institute of Internal Auditors
- 2013 **Sertifisert PRINCE2® Foundation**, The APM Group

PROSJEKTERFARING

- 02.2021 - d.d **Ålesund kommune - Utredning om organisering og samordning av kommunale avfallsselskaper**
Utredning om organisering og samordning av avfallsselskapene der kommunen har eierinteresser, for å skissere strategiske valg og muligheter for best å ivareta kommunens interesser.
- 10.2020 - 02.2021 **Stor-Elvdal kommune - Evaluering av IKT-samarbeid**
Evaluering av kvalitet og kostnader på leveranser fra IKT-samarbeidet kommunen inngår i, samt av hvordan kommunen på egenhånd løser IKT-oppgaver.
- 05.2020 - 11.2020 **Helsedirektoratet - Evaluering av tilskuddsordningen til lindrende behandling og omsorg ved livets slutt**
BDO har bistått Helsedirektoratet med å gjennomføre en evaluering av tilskuddsordningen til kompetanseheving til lindrende behandling og omsorg ved livets slutt. Formålet med evalueringen var å avdekke om målene som tilskuddet er ment å realisere faktisk oppnås. Evalueringen skulle svare ut følgende spørsmål:
1. Hvilke effekter kan tilskrives de aktiviteter som tilskuddsmidlene gir opphav til?
2. I Hvilken grad kan disse effektene sies å oppfylle målene for tilskuddsordningen?
3. Hvordan har tilskuddsordningens innretning og forvaltning påvirket grad av måloppnåelse.

BDO har gjennomgått en rekke dokumenter, intervjuet de fem ansvarlige fylkesmennene og kompetansesentrene de samarbeider mer og intervjuet to prosjektledere med særlig fokus på hvordan tilskuddsordningen når frem til sluttbrukerne. Det ble også gjennomført en spørreundersøkelser som ble sendt ut til prosjekter som mottok støtte i 2017 og 2018. BDOs funn og anbefalinger ble oppsummert i en rapport til Helsedirektoratet.
- 08.2020 - 10.2020 **Blå Kors Norge - Organisasjonsevaluering og nåsituasjonsanalyse**
Evaluering av nåsituasjonen etter overgang fra region- til divisjonsmodell, som grunnlag for justeringer og forbedringer av organisasjonsstrukturen.
- 09.2020 - d.d **Nedre Romerike Avløpsverk IKS - Selskapsgjennomgang**
BDO bistår Midtre Romerike Avløpsveselskap IKS (MIRA), Nedre Romerike Avløpsveselskap IKS (NRA) og Nedre Romerike Vannverk IKS (NRV) med å gjøre en selskapsgjennomgang for å se på muligheter for å fusjoner selskapene.
Formålet med prosjektet er å identifisere og vurdere opp- og nedsider som en fusjon av selskapene vil kunne gi for eierne. Videre skal prosjektet identifisere, vurdere og presentere gevinster, risiko og evt. fallgruver.
Prosjektet skal indentifisere, analysere og drøfte relevant informasjon om selskapene for å gi eierkommunene et beslutningsunderlag for videre vurderinger og eventuell beslutning om fusjonering av selskapene, herunder mulige kvantitative og kvalitative fusjonsgevinster.
Selskapsgjennomgangen skal lede til en utredning som belyser relevante problemstillinger for en faktabasert beslutning, herunder kriterier som skal legges til grunn for en endelig fusjon.
BDO gjennomfører prosjektet i nært samarbeid med selskapene, og det har vært gjennomført dybdeintervjuer med eiere, ledelse og representanter for de ansatte
Arbeidet vil oppsummeres i en rapport der både kvalitativ og kvantitativ data presenteres.
- 03.2020 - 07.2020 **Luftfartstilsynet - Organisasjonsevaluering**
Formålet med prosjektet har vært å evaluere organiseringen av Luftfartstilsynet for å finne forbedringsområder sett opp mot et utvalg forhåndsdefinerte kriterier.
Organisasjonsevalueringen har også hatt som formål å sette virksomheten i stand til å gjennomføre Luftfartstilsynets nye strategi med tilhørende mål og delmål. Fokus har vært rettet mot dagens tilstand i det som er definert som virksomhetens kjerneprosesser (tilsyn, regelverk, godkjenning, samfunnsikkerhet og beredskap samt safety promotion/SRM), samt områder som gjennomgående har blitt oppfattet som utfordrende.
- 09.2019 - 11.2019 **Asker og Bærum brannvesen IKS - Kvalitetssikring av modell for regnskapsmessig skille**
BDO var engasjert av Asker og Bærum brannvesen IKS (ABBV) for å gjøre en kvalitetssikring av deres modell for regnskapsmessig skille. ABBV driver en operativ og forebyggende brann- og redningstjeneste, som er lovpålagte oppgaver. I tillegg driver de kommersiell virksomhet i form av alarmtjenester til betalende kunder. ABBVs modell skal skille den kommersielle delen fra resten av virksomheten.

BDO har gjort en gjennomgang av modellen hvor prinsippene er vurdert opp mot EØS-avtalens regler om statsstøtte (statsstøtteregelverket) og om modellen ivaretar nødvendige

fordelingsprinsipper for skatteformål. Rapporten ble presentert for brannstyret i ABBV, der det ble gitt anbefalinger for videreutvikling av modellen.

- 03.2019 - 05.2019 **Strand kommune - Evaluering av Ryfylke IT-samarbeid**
Evaluering med oppmerksomhet på styrings- og driftsmodell og om organiseringen er hensiktsmessig for å møte fremtidens utfordringer.
- 09.2015 - 12.2015 **Sørum kommune - Eierstyring av kommunale foretak**
På bakgrunn av et ønske om forbedret styring av de kommunale foretakene i Sørum kommune, ble BDO var engasjert av rådmannen for å utrede en anbefaling til organisatorisk løsning. Som del av mandatet var også en utredning av konsekvensene av en eventuell nedleggelse av foretakene med tilbakeføring av driften til kommunens etatsorganisering.
- 09.2019 - 12.2019 **Universitetet i Oslo - Gjennomgang Inven2**
Inven2 er en av Norges største aktør innen kommersialisering av forskning og eies 50 % av Universitetet i Oslo (UiO) og 50 % av Oslo universitetssykehus (OUS). Prosjektet har vurdert om Inven2 er et hensiktsmessig verktøy for kommersialisering av forskning i regi av UiO og OUS opp mot alternativer til dagens organisering, gitt at virksomheten skal være selvfinansierende og drives etter forretningsmessige prinsipper. Prosjektet leverte en skriftlig rapport med anbefaling til alternativ organisering, samt konkrete forbedringsområder gitt dagens organisering.
- 03.2020 - 04.2020 **Risør kommune - Organisasjonsgjennomgang av kommuneadministrasjonen**
Gjennomgang av kommuneadministrasjonen for å avdekke forbedringsområder knyttet til arbeidsmåte og prosesser.
- 09.2019 - 03.2020 **HIAS IKS - Kartlegging av VA-virksomheter**
Kartlegging av nåsituasjon og fremtidige behov i VA-virksomhetene med hensyn til organisering, oppgavefordeling, kompetanse, kapasitet og økonomi.
- 08.2018 - 12.2019 **Nærings- og fiskeridepartementet - Følgeevaluering av DOGA**
Evaluering på oppdrag for NFD og KUD av om DOGA er på rett vei i sitt omstillingsarbeide og at tilskuddsmidler brukes i tråd med forutsetningene for å kunne gi ønsket måloppnåelse. Evalueringen var organisert som en følgeevaluering over ett år som skulle vurdere DOGAs strategiimplementering, effektivitet og kostnadskontroll, organisasjonsstruktur, prioriteringsevne og arbeidsmiljø.
- 05.2017 - 12.2017 **Nærings- og fiskeridepartementet - Evaluering av GIEK og Eksportkreditt**
BDO var sammen med Oslo Economics engasjert av NFD til å vurdere måloppnåelsen og fremtidig organisering av de to organisasjonene, herunder ble det også berørt spørsmålet om utvikling av måleindikatorer og krav fra departementet og forventede effekter av en eventuell sammenlåing. I tillegg til NFD ble det diskutert med en bredt sammensatt referansegruppe fra ulike interessenter av eksportfinansieringen i Norge.
- 05.2018 - 06.2018 **Samferdselsdepartementet - Gjennomgang konsernstrategi NSB**
Evaluering av NSBs strategi, risiko- og sårbarhetsanalyse og vesentlige forutsetninger i strategien ble gjennomgått og presentert for eierdepartementet til bruk i deres eieroppfølging.
- 2012 - 2013 **Justis- og beredskapsdepartementet - Evaluering av oppgaver og ressursbruk i kriminalomsorgen**
Oppdragsleder for Kriminalomsorgen under Justis- og beredskapsdepartementet i utredning av oppgaveutviklingen og utviklingen i ressursbruken fengsler med lavest sikkerhetsnivå.
- 10.2014 - 05.2015 **Oslo Politidistrikt - Organisering av fellestjenester i Oslo Politidistrikt**
Oslo Politidistrikt som skulle se på fremtidig organisering av støttetjenestene i distriktet, med mål om å utvikle organisasjonen til å støtte best mulig opp under den operative virksomheten. Vi bisto prosjektleder med kartlegging av tilhørende ressurser i alle distriktets seksjoner, hvilke oppgaver disse hadde, og gjøre en vurdering hvorvidt disse oppgavene burde sentraliseres eller beholdes lokalt på seksjonsnivå.
- 03.2018 - 01.2019 **Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) - Organisasjonsevaluering**
Evalueringen av hvilke fremtidige krav som stilles til organisasjonen som følge av ny sikkerhetslov hvor virkeområdet er vesentlig utvidet. Det er særlig sett på samhandling og interne prosesser som skal bidra til en mer effektiv organisering og samhandling i virksomheten.

Morten bisto i planleggingen, kartleggingen, evalueringen og rapporteringen av prosjektet. Ut over nært samarbeid med internrevisjonens prosjektleder som faglig sparringspartner for denne, deltok Morten i arbeidsmøter med avdelingene og i rapporteringen med direktøren.

- 09.2019 - 11.2019 **Universitetet i Oslo - Kostnadsreduksjoner og strategi i LOS**
BDO har bistått universitetsdirektøren med ekstern prosjektledelse i strategiarbeidet om å oppnå økonomisk balanse innen utløpet av 2023, samtidig som å sikre at LOS er en relevant stabs- og støtteorganisasjon som støtter opp under universitetets kjernevirksomhet. For å nå disse målene må LOS endre hvordan de utfører oppgaver i dag. Oppdraget har vært todelt, henholdsvis konkrete kostnadsreducerende tiltak som kan gjennomføres på kort sikt og hvordan LOS må jobbe mer effektivt fremover for å nå målsettingen.
- 09.2019 - 11.2019 **Østre Toten kommune - Organisering, samhandling og roller i oppfølging av investeringsporteføljen**
Gjennomgang av kommunens oppfølging av investeringsporteføljen, med særlig oppmerksomhet på hvordan økonomiavdelings rolle og samhandling med andre kommunale virksomheter kan styrkes.
- 04.2019 - 11.2019 **Helsedirektoratet - Evaluering av Vivat selvmordsforebygging**
Evaluering av Vivat selvmordsforebygging som organisasjon og tilskuddsmottaker samt innretning, innhold, tilgjengelighet og måloppnåelse for deres undervisningsprogram.
- 04.2019 - 11.2019 **Helsedirektoratet - Evaluering av tilskuddsordningen til Livsglede for eldre og livsgledesertifisering**
BDO har bistått Helsedirektoratet med å gjennomføre en evaluering av tilskuddsordningen til livsglede for eldre og livsgledesertifisering. Formålet med evalueringen var å avdekke om målene som tilskuddet er ment å realisere faktisk oppnås.



Steinar Vikingstad
Direktør Rådgivning
Født: 1967
Tlf: 91797632
E-post: steinar.vikingstad@bdo.no



OPPSUMMERING

Steinar har 25 års erfaring som prosjektleder for oppdragsgivere i både offentlig og privat sektor. De siste årene har han ledet en rekke evalueringer av interkommunale samarbeid og selskap: evaluering av SÅTE IKT for Stor-Elvdal kommune, evaluering av Ryfylke IT-samarbeid, evaluering av Modum kommunes IT-organisering, fusjonsvurdering for IKSene NRA, NRV og MIRA, samt kartlegging av nåsituasjon og fremtidige behov i HIAS IKS og eierkommunene. For øyeblikket er Steinar engasjert som rådgiver for Ålesund kommune for å bistå i en omorganiseringsprosessen av kommunens avfallsselskaper. Videre har Steinar nylig bistått Drammen kommune i flere eierstrategiske prosjekter knyttet til kommunens eierskap, samt bistått Boligbygg Oslo KF i en strategiprosess.

Steinar har spesialisering innenfor økonomisk styring og særlig erfaring innen prosjektledelse i større endringsprosesser, herunder strategi- og forretningsutvikling, prosessforbedringer, restruktureringer, utvikling og evaluering av styringsmodeller, kostnads- og effektivitetsanalyser og implementering av IKT-systemer. Videre har Steinar bred erfaring knyttet til ulike organisatoriske og strategiske og strukturelle problemstillinger, herunder valg av organisatoriske modeller, vurdering av samarbeidsfordeler og synergieffekter. Steinar har ledet en rekke utredningsoppdrag der omfattende kartlegginger og analyser har bidratt til bedre beslutningsunderlag, styring og kontroll for kundens ledelse og styrende organer.

Steinar er siviløkonom fra NHH. Han har tidligere arbeidet i konsulentmiljøer som Capgemini Consulting, Pareto Securities, Arthur Andersen og Advokatfirmaet Selmer.

ARBEIDSERFARING

- | | |
|-------------|--|
| 2016 - | BDO AS
Director
Rådgiver innen strategi, omstilling, utredninger og analyse
Særlig fokus mot kraftbransjen og offentlig sektor |
| 2013 - 2016 | Capgemini Consulting
Principal consultant
Rådgiver innen strategi og transformasjon
Særlig fokus på kraftbransjen og offentlig sektor |
| 2010 - 2013 | Vikingstad rådgivning AS
Rådgiver
Egen virksomhet med fokus på kraftbransjen
Strategiske og finansielle problemstillinger |
| 2006 - 2010 | Alpiq Norway AS
Viseadm. direktør
Forretningsområdeansvarlig porteføljeforvaltning (finansiell og fysisk kraftforvaltning for industri og offentlig sektor)
Del av ledergruppen, styreverv i Total Energi AS, Nordisk energipartner AS |
| 2002 - 2006 | Advokatfirmaet Selmer DA
Manager
Etablering av egen rådgivningsgruppe for strategi og finans
Del av ledergruppen med hovedansvar for kraftbransjen |
| 2001 - 2002 | Pareto Securities ASA
Corporate finance rådgiver
Fokus på kraftbransjen
Fusjons-, oppkjøps- og salgsprosesser, forhandlinger, verddivurderinger |
| 1996 - 2001 | Arthur Andersen & Co ANS |

Manager
Særlig fokus på kraftbransjen og offentlig sektor
Økonomisk styring, strategi og finans

1994 - 1996 **Norges vassdrags- og energidirektorat**
Rådgiver
Reguleringsutvikling, nett og sluttbrukermarked
Saksbehandling, tvistesaker, regnskapsrapportering

UTDANNELSE

1988 - 1992 **Siviløkonom**
Norges Handelshøyskole

1986 - 1988 **Fenrik**
Luftforsvarets befalsskole

PROSJEKTERFARING

- 02.2021 - 04.2021 **Ålesund kommune - Utredning om organisering og samordning av kommunale avfallsselskaper**
Utredning om organisering og samordning av avfallsselskapene der kommunen har eierinteresser, for å skissere strategiske valg og muligheter for best å ivareta kommunens interesser.
- 02.2021 - 02.2021 **Drammen kommune - Evaluering av mest hensiktsmessig fremtidig organisasjonsform for Hermansenteret KF.**
Evaluering av mest hensiktsmessig fremtidig organisasjonsform for Hermansenteret KF.
- 01.2021 - 03.2021 **Drammen kommune - Organisering av Drammensbadet KF**
Evaluering av mest hensiktsmessig fremtidig organisasjonsform for Drammensbadet KF.
- 10.2020 - 02.2021 **Stor-Elvdal kommune - Evaluering av IKT-samarbeid**
Evaluering av kvalitet og kostnader på leveranser fra IKT-samarbeidet kommunen inngår i, samt av hvordan kommunen på egenhånd løser IKT-oppgaver.
- 11.2020 - **Hareid kommune - Organisering av eiendomsforvaltning som etat eller KF**
Vurdering av om kommunens eiendomsforvaltning bør organiseres som en ordinær etat eller kommunalt foretak.
Rolle: Prosjektleder
- 08.2020 - 10.2020 **Blå Kors Norge - Organisasjonsevaluering og nåsituasjonsanalyse**
Evaluering av nåsituasjonen etter overgang fra region- til divisjonsmodell, som grunnlag for justeringer og forbedringer av organisasjonsstrukturen.
- 09.2020 - **Nedre Romerike Avløpsverk IKS - Selskapsgjennomgang**
BDO bistår Midtre Romerike Avløpssekskap IKS (MIRA), Nedre Romerike Avløpssekskap IKS (NRA) og Nedre Romerike Vannverk IKS (NRV) med å gjøre en selskapsgjennomgang for å se på muligheter for å fusjonere selskapene.
Formålet med prosjektet er å identifisere og vurdere opp- og nedsider som en fusjon av selskapene vil kunne gi for eierne. Videre skal prosjektet identifisere, vurdere og presentere gevinster, risiko og evt. fallgruver.
Prosjektet skal indentifisere, analysere og drøfte relevant informasjon om selskapene for å gi eierkommunene et beslutningsunderlag for videre vurderinger og eventuell beslutning om fusjonering av selskapene, herunder mulige kvantitative og kvalitative fusjonsgevinster.
Selskapsgjennomgangen skal lede til en utredning som belyser relevante problemstillinger for en faktabasert beslutning, herunder kriterier som skal legges til grunn for en endelig fusjon.
BDO gjennomfører prosjektet i nært samarbeid med selskapene, og det har vært gjennomført dybdeintervjuer med eiere, ledelse og representanter for de ansatte
Arbeidet vil oppsummeres i en rapport der både kvalitativ og kvantitativ data presenteres.
Rolle: Prosjektleder
- 12.2019 - **Boligbygg Oslo KF - Scenariobasert strategiprosess**
Boligbygg (BBY) eier og forvalter cirka 11 000 leiligheter som leies ut til vanskeligstilte, og det

ventes store endringer i foretakets rammebetingelser. Endringene omfatter blant annet etablering av Oslobygg, som skal overta utbyggingsvirksomheten til BBY, vurdering av ny modell for leiefastsettelse og byrådets intensjon om etablering av en tredje boligsektor. For å møte denne situasjonen bistår BDO BBY med en scenariobasert strategiprosess
Rolle: Fagspesialist

- 09.2019 - 03.2020 **HIAS IKS - Kartlegging av VA-virksomheter**
Kartlegging av nåsituasjon og fremtidige behov i VA-virksomhetene med hensyn til organisering, oppgavefordeling, kompetanse, kapasitet og økonomi.
- 04.2019 - 10.2019 **Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) - Gevinstrealisering og effektivisering**
Departementenes sikkerhets og servicedirektorat (DSS) er hovedleverandør av fellestjenester for departementsfellesskapet. Som et ledd i arbeidet med å levere effektive tjenester ble BDO engasjert for å støtte utviklingen av rammeverk for gevinstrealisering, herunder organisering, prosesser, rutiner og metodeverk for gevinstplanlegging, gevinstberegning og gevinstrapportering. BDO har i dette arbeidet bidratt med prosessstøtte, forslag til organisering av arbeidet, utarbeidelse av maler for gevinstoversikt med forslag til KPIer for rapportering, enkel modell for gevinstberegning og tilpasset veileder for gevinstrealisering basert på DFØ sitt metodeverk for gevinstrealisering. Videre har BDO bidratt med å formidle metodestøtte gjennom blant annet utarbeidelse av kursmaterieell og gjennomføring av halvdagskurs for 60 ansatte i DSS.
Rolle: Prosjektleder
- 09.2019 - 12.2019 **Universitetet i Oslo - Gjennomgang Inven2**
Inven2 er en av Norges største aktør innen kommersialisering av forskning og eies 50 % av Universitetet i Oslo (UiO) og 50 % av Oslo universitetssykehus (OUS). Prosjektet har vurdert om Inven2 er et hensiktsmessig verktøy for kommersialisering av forskning i regi av UiO og OUS opp mot alternativer til dagens organisering, gitt at virksomheten skal være selvfinansierende og drives etter forretningsmessige prinsipper.
Prosjektet leverte en skriftlig rapport med anbefaling til alternativ organisering, samt konkrete forbedringsområder gitt dagens organisering.

Rolle: Prosjektleder
- 04.2019 - 09.2019 **Forsvarssjefens internrevisjon - Gjennomgang virksomhetsstyring**
BDO har bistått med å vurdere forsvarsstabens virksomhetsstyring av Forsvaret med særlig fokus på risiko og gjennomføringsevne i forhold til Forsvarssjefens prioriteringer etter virksomhetsplanen og langsiktighet i planleggingen.
Rolle: Prosjektleder
- 03.2019 - 05.2019 **Strand kommune - Evaluering av Ryfylke IT-samarbeid**
Evaluering med oppmerksomhet på styrings- og driftsmodell og om organiseringen er hensiktsmessig for å møte fremtidens utfordringer.
- 03.2018 - 05.2019 **Modum kommune - Evaluering av IT-organisering**
BDO bistod Modum kommune med gjennomføring av en organisatorisk ROS-analyse av kommunes IKT-tjeneste. Bakgrunnen for prosjektet var endrede rammebetingelser som følge av andre kommuners uttreden fra et felles samarbeid om drift og vedlikehold av, samt support på IKT-tjenester. I prosjektet kartla BDO nåsituasjonen og kommunens evne til å møte fremtidens krav til drift, utvikling, sikkerhet og IT-governance ble vurdert.
- 05.2018 - 06.2018 **Samferdselsdepartementet - Gjennomgang konsernstrategi NSB**
Samferdselsdepartementet (SD) forvalter statens eierinteresser i NSB AS (NSB). Den omfattende jernbanereformen har hatt og vil ha stor betydning for NSB. Konkurransen om driften av persontogtilbudene er en viktig del av regjeringens jernbanereform. Det vil innføres konkurranse om persontogtrafikken gjennom at det norske markedet deles inn i 6-8 trafikkpakker som gradvis settes ut på anbud de nærmeste årene. Inntil videre vil staten ved Jernbanedirektoratet fortsatt kjøpe persontogtjenester direkte av NSB, dog i redusert omfang. NSB består i dag av fire forretningsområder (Persontog, gods, buss og reiseliv) med virksomhet i store deler av Norge og Sverige.
På denne bakgrunn ga SD BDO i oppdrag å gjøre en gjennomgang av selskapets strategiplan, herunder gi en vurdering av NSBs selskapets konkurranseposisjon og fokus på kostnadseffektivitet og gevinstrealisering i etablerte forbedringsprogrammer.

Prosjektet leverte en rapport med en samlet vurdering av NSBs forretningsportefølje med anbefalinger til fokusområder for eieroppfølging fra SD.
Rolle: Prosjektleder og -ressurs

- 04.2018 - 05.2018 **Kulturdepartementet - Evaluering av NRKs arbeid med effektiv drift**
I forbindelse med regjeringens fastsettelse av styringssignaler for NRKs totale økonomiske rammer, ønsket departementet en vurdering av om det var grunnlag for å stille økte krav til effektivisering av NRKs drift.
BDO gjorde en ekstern evaluering av NRKs arbeid med effektiv drift. Prosjektet belyste følgende problemstillinger:
- Om NRK har etablert effektive rutiner for effektivisering av driften
- Om NRKs arbeid med effektivisering de siste fem årene har vært hensiktsmessig, herunder om det er særlige virksomhetsområder med potensial for ytterligere effektivisering og gevinstrealisering

Prosjektet leverte en sluttrapport med en samlet vurdering at NRKs tilnærming til utviklings- og forbedringsarbeidet med henblikk på måloppnåelse, og anbefaling til definerte områder med ytterligere forbedringspotensial.
Rolle: Fagspesialist
- 02.2018 - 04.2018 **Ruter AS - Økonomi og effektivitet**
Ruter AS administrerer kollektivtransporten i Oslo og Akershus og står for mer enn 50 prosent av antall kollektivreiser i Norge. Ruter har gjennom sin rolle et viktig samfunnsoppdrag for befolkningen i Oslo og Akershus. BDO ble engasjert for å synliggjøre hvordan tilskuddene fra henholdsvis Oslo og Akershus ble disponert. Videre gjorde prosjektet en vurdering av selskapets administrasjonskostnader og ulike eierbestilte oppgaver, herunder en vurdering av hensiktsmessig effektivitetsindikator for oppfølging fra eierne over tid. I tillegg ble kostnadsgevinster som følge av effektivisering av rutetilbudet vurdert.
Prosjektet leverte en rapport til Oslo kommune og Akershus fylkeskommune med klare anbefalinger til videre oppfølging av selskapet.

Rolle: Prosjektleder
- 01.2018 - 04.2018 **Standard Norge - Utredning av sammenslåing**
BDO utredet en mulig sammenslåing av de norske standardiseringsorganisasjonene Standard Norge, NEK og Nkom med særlig oppmerksomhet på:

- Vurdering av fordeler og ulemper rundt dagens organisering og ulike organiseringsmodeller
- Vurdering av hvordan trender og utviklingstrekk påvirker organiseringsbehovet
- Beskrivelse av alternativ organisering

Prosjektet leverte en rapport til styret i Standard Norge med klar anbefaling til videre tiltak.
- 03.2017 - 08.2017 **Bertel O. Steen AS - Evaluering av selskapsstruktur**
Selskapsstrukturen i Bertel O. Steen AS har vært et resultat av historiske hendelser, hvor nye forhandlere og importører har blitt innlemmet i organisasjonen løpende. Selskapet så et behov for å vurdere om gjeldene selskapsstruktur med antall selskaper var hensiktsmessig for videre utvikling.
BDO ble engasjert for å vurdere om selskapsstrukturen var hensiktsmessig i forhold til effektiv drift, styring og kontroll, samt videre vekst og strategisk utvikling av selskapet, samt komme med forslag til eventuell alternativ organisering av konsernet.
BDO leverte en sluttrapport som belyste fordeler og ulemper med alternativ organisering, oppsummert i en klar anbefaling til ny selskapsstruktur for selskapet
Rolle: Delprosjektleder
- 09.2017 - 10.2017 **Lier kommune - Vurdering av konkurranseutsetting av IKT**
BDO var gitt i oppdrag om å gjennomføre en foranalyse til en vurdering av mulig konkurranseutsetting av IKT drift. Vår gjennomgang som er basert på dokumentasjon fra Lier og intervjuer med ansatte og ledere i kommunen viste at kommunen ville få et merforbruk i 2018 sammenlignet med 2017. I tillegg viste analysene mangler knyttet til utvikling av IKT området.
- 11.2017 - 11.2017 **Lier kommune - Analyse av uttreden fra Viva IKS**
BDO ble engasjert for å utrede de økonomiske konsekvensene for Lier kommune ved ulike scenarier for det interkommunale vann-, avløps- og renovasjonsselskapet VIVA IKS med bakgrunn i endringer i kommunestrukturen.
BOD utredet konsekvensene ved ulike alternativer, 1) dersom Lier kommune sa opp sitt

deltakerforhold, 1) at medeierkommunene sa opp sitt deltakerforhold og 3) ved en avtalt avvikling av selskapet

Som en del av oppdraget ble det beregnet oppgjørssum for Lier kommune basert på de verdiene som lå i VIVA IKS pr. årsslutt 2016. Videre ble kostnader knyttet til opprettelse av tjenestene i egenregi vurdert gitt en avvikling av selskapet.

Prosjektet konkluderte med en konkret strategi for Lier kommune i forbindelse med videre forhandlinger med de andre kommunene.

Rolle: Prosjektleder



Bendik Rød Karlsson

Senior Associate

Født: 1991

Tlf: 93257242

E-post: bendik.rod.karlsson@bdo.no



OPPSUMMERING

Bendik har bred erfaring fra evalueringer og utredninger i kommunal sektor. Han har blant annet deltatt i evaluering av IKT-samarbeidet SÅTE for Stor-Elvdal kommune, evaluering av Ryfylke IT-samarbeid for eierkommunene, evaluering av både Modum kommunes IT-organisering og kommunens boligforetak, evaluering av kommuneadministrasjonen i Risør, evaluering av Stavanger kommunes barnehageorganisering og tildelingsmodell i grunnskolen, samt evaluering av et politisk utvalg i Lørenskog. Han har også nylig deltatt i en organisasjonsgjennomgang og fusjonsvurdering for IKSene NRA, NRV og MIRA. Utenfor kommunal sektor har han bistått Stortinget i en evaluering av administrasjonens virksomhetsstyring, og han har deltatt i evaluering av NRKs arbeid med effektivitet for Kulturdepartementet, evaluering av DOGA for Nærings- og fiskeridepartementet og evaluering av organisasjonsendringer for Blå Kors. Han har nylig bistått Boligbygg Oslo KF i et omorganiseringsprosjekt.

Han er sertifisert innenfor PRINCE2-prosjektledelse og Lean. Bendik har en mastergrad i statsvitenskap fra Universitetet i Oslo med spesialisering innenfor offentlig politikk og administrasjon.

Ved siden av studiene var han medlem av kommunestyret i Larvik gjennom seks år. Bendik var inntatt tre ulike fagkomiteer, hadde fraksjonslederansvar og ledet kommunens kontrollutvalg for alkoholomsetning. Han har også vært vararepresentant til Stortinget og fylkestinget i Vestfold. Bendik har dermed bred erfaring fra politiske prosesser og ulike problemstillinger på alle forvaltningsnivå. Videre har Bendik publisert tekster om samfunnsproblemer i aviser som Dagens Næringsliv, Financial Times, Aftenposten og Finansavisen.

Han har tidligere jobbet ved Den norske ambassaden i Kuala Lumpur, primært med politisk analyse, rapportskrivning, kontakt med norsk næringsliv og forberedelser til offisielle besøk fra politisk ledelse i Norge. Han har også bodd ett år i Panama som utvekslingsstudent på videregående skole.

ARBEIDSERFARING

2017 -	BDO Senior Associate
2015	Utenriksdepartementet - Den norske ambassaden i Kuala Lumpur Intern

UTDANNELSE

2015 - 2017	Mastergrad i statsvitenskap Universitetet i Oslo
-------------	--

UTVALGTE SERTIFISERINGER

2018	PRINCE2 Foundation , Holte Academy AS
2019	Lean Six Sigma - gult belte , Lean Communications

STYREARBEID OG ANDRE TILLITSVERV, FRIVILLIG ARBEID

2013 - 2017	Vararepresentant til Stortinget
2011 - 2017	Kommunestyrerepresentant Medlem av kommunestyret i Larvik og var i løpet av perioden medlem av idrett- og kulturkomiteen, helse- og omsorgskomiteen samt næring-, miljø- og teknikkomiteen. Leder av kommunens kontrollutvalg for alkoholomsetning.

PROSJEKTERFARING

- 03.2021 - **Forsvarsdepartementet - Videreutvikling av styringsprosesser**
Prosjektstøtte gjennom kartlegging, utvikling og dokumentering av arbeidsprosesser i forbindelse med prosessutvikling og -modellering av Forsvarsdepartementets styringsprosesser.
- 03.2021 - **Stortingets administrasjon - Evaluering av virksomhetsstyring**
Prosjektstøtte i planlegging, gjennomføring og dokumentering av en intern evaluering av virksomhetsstyring.
- 02.2021 - 04.2021 **Ålesund kommune - Utredning om organisering og samordning av kommunale avfallsselskaper**
Utredning om organisering og samordning av avfallsselskapene der kommunen har eierinteresser, for å skissere strategiske valg og muligheter for best å ivareta kommunens interesser.
- 12.2020 - 03.2021 **Drammen kommune - Eierstrategisk vurdering av Drammensbadet KF og Hermansenteret KF**
Vurdering av fremtidig organisasjonsform for de to kommunale foretakene Drammensbadet og Hermansenteret.
- 10.2020 - 02.2021 **Stor-Elvdal kommune - Evaluering av IKT-samarbeid**
Evaluering av kvalitet og kostnader på leveranser fra IKT-samarbeidet kommunen inngår i, samt av hvordan kommunen på egenhånd løser IKT-oppgaver.
- 11.2020 - 12.2020 **Hareid kommune - Organisering av kommunens eiendomsforvaltning**
Vurdering av om kommunens eiendomsforvaltning bør organiseres som en ordinær etat eller kommunalt foretak.
- 09.2020 - 12.2020 **Boligbygg Oslo KF - Bistand i omorganisering: Anbefaling av ny organisering og nye hovedprosesser**
Ekstern deltaker og prosjektstøtte i prosjektgruppe for å anbefale ny organisering og nye hovedprosesser.
- 09.2020 - 12.2020 **Nedre Romerike Vannverk, Nedre Romerike Avløpselskap og Midtre Romerike Avløpselskap - Vurdering av fusjon og selskapsgjennomgang**
Utredning for å etablere et fakta- og beslutningsgrunnlag i forbindelse med en mulig sammenslåing av de interkommunale selskapene NRV, NRA og MIRA.
- 08.2020 - 10.2020 **Blå Kors Norge - Organisasjonsevaluering og nåsituasjonsanalyse**
Evaluering av nåsituasjonen etter overgang fra region- til divisjonsmodell, som grunnlag for justeringer og forbedringer av organisasjonsstrukturen.
- 05.2020 - 10.2020 **Boligbygg Oslo KF - Strategiutvikling og tilpasning til nye rammevilkår**
Scenariobasert strategiprosess og rådgivning for å møte endringer i foretakets rammebetingelser.
- 03.2020 - 04.2020 **Risør kommune - Organisasjonsgjennomgang av kommuneadministrasjonen**
Gjennomgang av kommuneadministrasjonen for å avdekke forbedringsområder knyttet til arbeidsmåte og prosesser.
- 11.2019 - 04.2020 **Møre og Romsdal fylkeskommune - Gjennomgang av budsjett- og økonomistyringsprosesser**
Gjennomgang av sentrale prosesser i fylkeskommunen knyttet til budsjett og økonomistyring, med særlig oppmerksomhet på organisering av og kvalitet i prosessene.
- 09.2019 - 03.2020 **Hias IKS og kommunene Hamar, Ringerike, Løten og Stange - Kartlegging av nåsituasjon og fremtidige behov i VA-sektoren**
Kartlegging av nåsituasjon og fremtidige behov i VA-virksomhetene med hensyn til organisering, oppgavefordeling, kompetanse, kapasitet og økonomi.
- 05.2019 - 11.2019 **Helsedirektoratet - Evaluering av Vivat selvmordsforebygging**
Evaluering av Vivat selvmordsforebygging som organisasjon og tilskuddsmottaker samt innretning, innhold, tilgjengelighet og måloppnåelse for deres undervisningsprogram.
- 08.2019 - 10.2019 **Lier kommune - Utredning om kontrollutvalgssekretariat**
Utredning og anbefaling av om kontrollutvalgssekretariatsfunksjonen bør konkurranseutsettes eller leveres via et IKS hvor kommunen går inn på eiersiden.

- 03.2019 - 05.2019 **Strand kommune - Evaluering av Ryfylke IT-samarbeid**
Evaluering med oppmerksomhet på styrings- og driftsmodell og om organiseringen er hensiktsmessig for å møte fremtidens utfordringer. Prosjektet inkluderte også en oppfølgende forankring- og strategisamling.
- 02.2019 - 05.2019 **Modum kommune - Evaluering av IT-avdelingen og vurdering av eksternt IKT-samarbeid**
Gjennomgang av dagens organisering og om denne er hensiktsmessig for å møte fremtidens utfordringer. Nåsituasjonen ble kartlagt og problemstillinger knyttet til drift, utvikling, sikkerhet og IT-governance ble vurdert. Videre ble det vurdert om kommunen bør søke eksternt samarbeid på IKT-feltet.
- 10.2018 - 11.2019 **Nærings- og fiskeridepartementet - Evaluering av DOGA**
Evaluering av Design og arkitektur Norge (DOGA) med særlig oppmerksomhet på følgende problemstillinger: i) strategiimplementering, ii) effektivisering og kostnadskontroll, iii) kvalitetssikring, og iv) prioriteringsevne.
- 04.2018 - 11.2018 **Lier kommune - Gjennomgang av kommuneorganisasjonen**
BDO bistod kommunen i en administrativ organisasjonsgjennomgang, med særlig oppmerksomhet på effektive arbeidsprosesser, Lean-metodikk og kontinuerlig forbedring. Prosjektet kartla store deler av kommuneorganisasjonen gjennom leder- og virksomhetsintervjuer. Det ble gjennomført en rekke prosesskartlegginger og gitt Lean-kurs til ansatte i kommunen.
- 11.2017 - 04.2018 **Standard Norge - Utredning av sammenslåing**
BDO utredet en mulig sammenslåing av de norske standardiseringsorganisasjonene Standard Norge, NEK og Nkom med særlig oppmerksomhet på i) vurdering av fordeler og ulemper rundt dagens organisering og ulike organiseringsmodeller, ii) vurdering av hvordan trender og utviklingstrekk påvirker organiseringsbehovet, og iii) beskrivelse av alternativ organisering
- 10.2017 - 03.2018 **Modum kommune - Evaluering av Modum Boligeiendom KF**
Evaluering av Modum Boligeiendom KF med fokus på blant annet økonomi, samhandling og ansvarsdeling, politisk styring og alternative organisasjonsformer.

Tilbud på virksomhetsevaluering

Kommunearkivinstitusjonenes Digitale Ressurssenter (KDRS)
Juni 2021



10. juni 2021

KDRS
Att: Tor Eivind Johansen

Tilbud på virksomhetsevaluering

Vi viser til tilbudsforespørsel mottatt på e-post 25.5.2021 og takker for muligheten til å kunne gi tilbud på et interessant oppdrag. PwC har gode forutsetninger for å bistå KDRS i dette arbeidet, og vi ønsker herved å tilby våre tjenester. Med bakgrunn i vår evalueringskompetanse, vår kompetanse innen digitalisering og vår kjennskap til arkiv og dokumenthåndtering i kommunal sektor, mener vi at vi har en unik innsikt i de problemstillingene som KDRS står overfor, og derfor vil være den beste samarbeidspartneren for dere.

Vi finner forespørselen særlig interessant fordi:

- Vi har god innsikt i både de store megatrendene og de konkrete rammebetingelsene som påvirker deres virkelighet
- Vi kjenner IKA-ene og kommunal dokumenthåndtering godt
- Vi har lang erfaring med evaluering og strategiarbeid for virksomheter i grenseland mellom forvaltning og næringsliv

Ved forespørsel om innsyn ber vi om å få levere en sladdet versjon av vårt tilbud. Vi håper tilbudet er av interesse og at vi får anledning til å bistå KDRS i dette oppdraget.

Kontaktperson for dette oppdraget vil være prosjektleder Frode Singstad, frode.singstad@pwc.com, tlf: 93412932. Ansvarlig partner Geir Are Nyeng kan også kontaktes.

Med vennlig hilsen,

PricewaterhouseCoopers AS



Geir Are Nyeng
Partner
geir.arenyeng@pwc.com
T: +47 45 63 28 97

Om oss

PwC i Norge

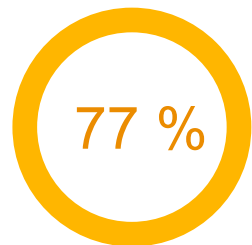
I Norge består PwC av 28 kontorer rundt om i landet med nesten 2000 ansatte som hver dag står på for å levere kvalitet, bygge tillit i samfunnet og løse viktige problemer. Det betyr at Arbeidstilsynet får lokale kontaktpersoner i Trondheim og samtidig tilgang til et nasjonalt nettverk av spisskompetanseressurser.

Vi arbeider sammen med 77 av de 100 største bedriftene i Norge, og den siste kundetilfredshetsundersøkelsen fra Aalund Research Center viste at PwC har de mest fornøyde kundene i markedet.

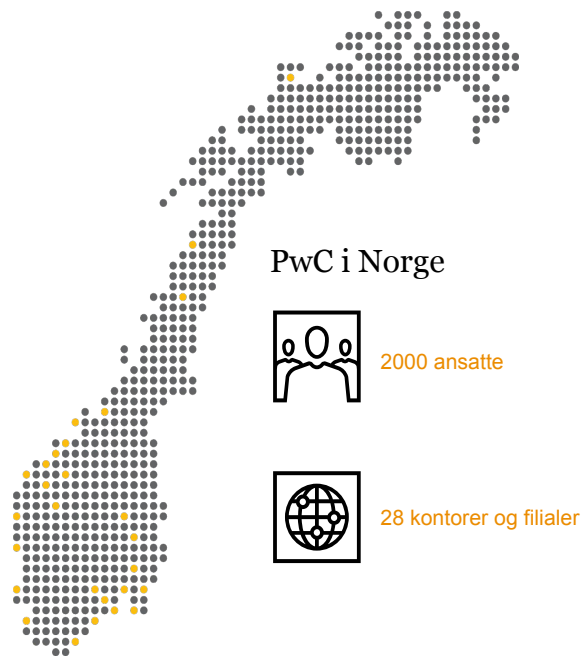
Verdidrevet selskap

Vi er et verdidrevet selskap og verdigrunnlaget vårt vil gjenspeiles i måten vi utfører vårt arbeid. Vi ønsker å være en samarbeidspartner for dere hvor vi sammen bidrar til å gjøre en forskjell.

Vi samarbeider med



av landets 100 største virksomheter



Overfor kunder, samarbeidspartnere og kolleger strekker vi oss langt for å jobbe i tråd med PwCs egne verdier



Jobbe sammen

- Samarbeide og dele relasjoner, ideer og kunnskap
- Alltid søke og integrere et mangfold av perspektiver
- Gi og etterspørre tilbakemeldinger for å forbedre oss



Utgjør en forskjell

- Være oppdatert og nysgjerrig på fremtiden og den verden vi lever i
- Skape betydningsfulle resultater for kolleger, kunder og samfunnet
- Respondere raskt og tilpasse oss endringer



Opptre med integritet

- Stå opp for det som er rett, særlig når det føles vanskelig
- Forvente og levere topp kvalitet
- Ta beslutninger og alltid opptre som om eget omdømme står på spill



Bry oss

- Gjøre en innsats for å forstå mennesket bak rollen
- Sørgje for å utvikle den enkelte på områder som er viktige for dem
- Støtte hverandre i å arbeide på måter som får frem det beste i den enkelte



Tenke nytt

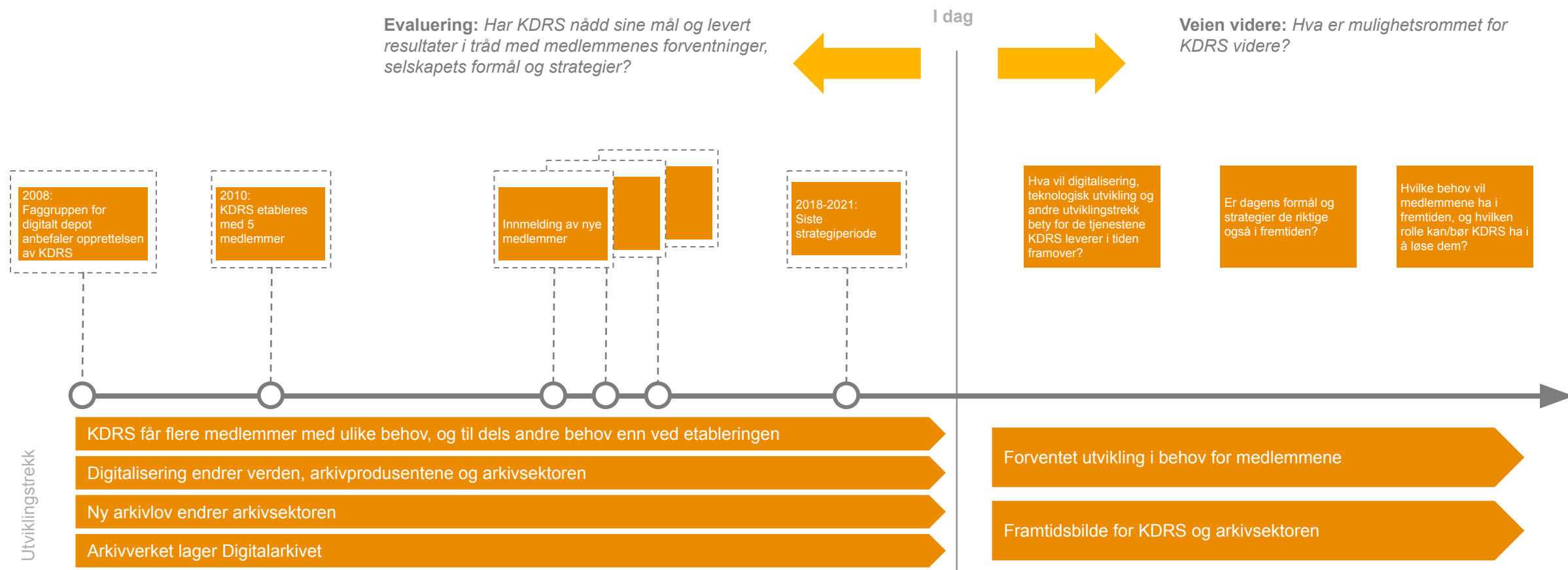
- Ha mot til å utfordre i mening og handling
- Fornye oss og lære av våre feil
- Ha et åpent sinn og søke muligheter i enhver idé

Innholdsfortegnelse

1.	Bakgrunn og oppdragsforståelse	05
2.	Foreslått tilnærming	06
3.	Team og referanser	09
4.	Pris og avtalevilkår	13

KDRS står ved et veiskille, og ønsker å oppsummere hvor de står - og peke framover

Vi forstår oppdraget slik at målet med virksomhetsevalueringen er å *evaluere for å peke framover*. KDRS ønsker en ekstern evaluering av hvor selskapet står i dag: om selskapet når sine mål, har rett organisering, relevante strategier og har nytteverdi for medlemmene. Samtidig skal evalueringen peke framover: analysere utviklingstrekk og vurdere framtidige behov, og gjennom det tegne mulighetsrom for videre utvikling av selskapet og finne ut hvordan KDRS kan ha størst verdi for medlemmene i framtiden.



Vi planlegger en effektiv gjennomføring i fire faser, med god involvering av interne og eksterne interessenter



Oppstartsmøte med KDRS for å bli omforent om rammer, formål og framdrift. PwC vil legge stor vekt på å være fleksibel for å imøtekomme KDRS behov, f.eks. opp mot planlagte møter.

Avklare *hva vi skal evaluere mot* (formål/strategier eller annet).

Drøfte hvem som skal intervjues og motta spørreundersøkelse.

Bli enige om format på leveranse(rapport).

Datainnsamling gjennom en rekke ulike kilder - både interne og eksterne interessenter (se neste side).

PwC analyserer og triangulerer data og vurderer opp mot mål. Avstemming av vurderinger opp mot KDRS for å forankre forståelse av måloppnåelse og utfordringsbildet.

PwC utformer en konkret og oversiktlig rapport fra evalueringen. Vi er opptatt av at rapporten skal være konkret og lett å lese, samtidig som den skal vise at arbeidet har høy metodisk kvalitet.

Vi legger stor vekt på å komme med tydelige råd og anbefalinger, slik at rapporten blir et godt arbeidsverktøy og beslutningsgrunnlag for KDRS og ev. KDRS' medlemmer ("eiere") videre.

En foreløpig utgave av rapporten sendes KDRS for kvalitetssikring før oversendelse av endelig versjon.

Vi presenterer gjerne vår rapport for KDRS' styrende organer, både styret og årsmøtet.



Vi vil bruke en rekke ulike metoder for å evaluere måloppnåelse og samtidig kartlegge mulighetsrom for veien videre

Etablere målestokk for evalueringen

Hva skal måloppnåelsen måles mot?

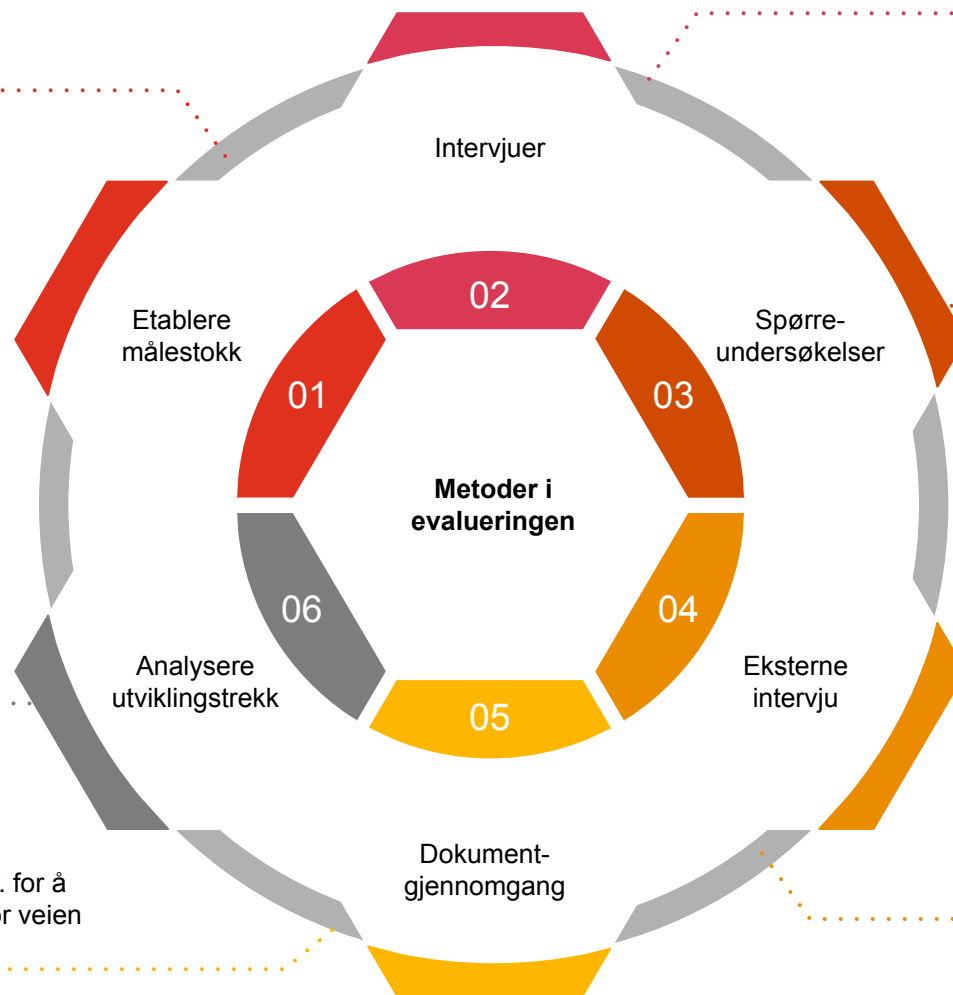
- KDRS mål og strategier
- Annet?

Analyse av utviklingstrekk

Analyse av relevante utviklingstrekk og rammebetingelser som berører KDRS: eks ny lovgivning, Digitalarkiv osv.

Dokumentgjennomgang

Analyse av selskapsdokumenter, tidligere strategi, beslutningsgrunnlag fra IKA-ene ved inntreden osv. for å undersøke både måloppnåelse og handlingsrom for veien videre.



Intervjuer med KDRS

Intervju med ansatte og styrerepresentanter i KDRS for å få dypere forståelse for både måloppnåelse og utfordringsbildet

Spørreundersøkelse og ev. intervju med medlemmer

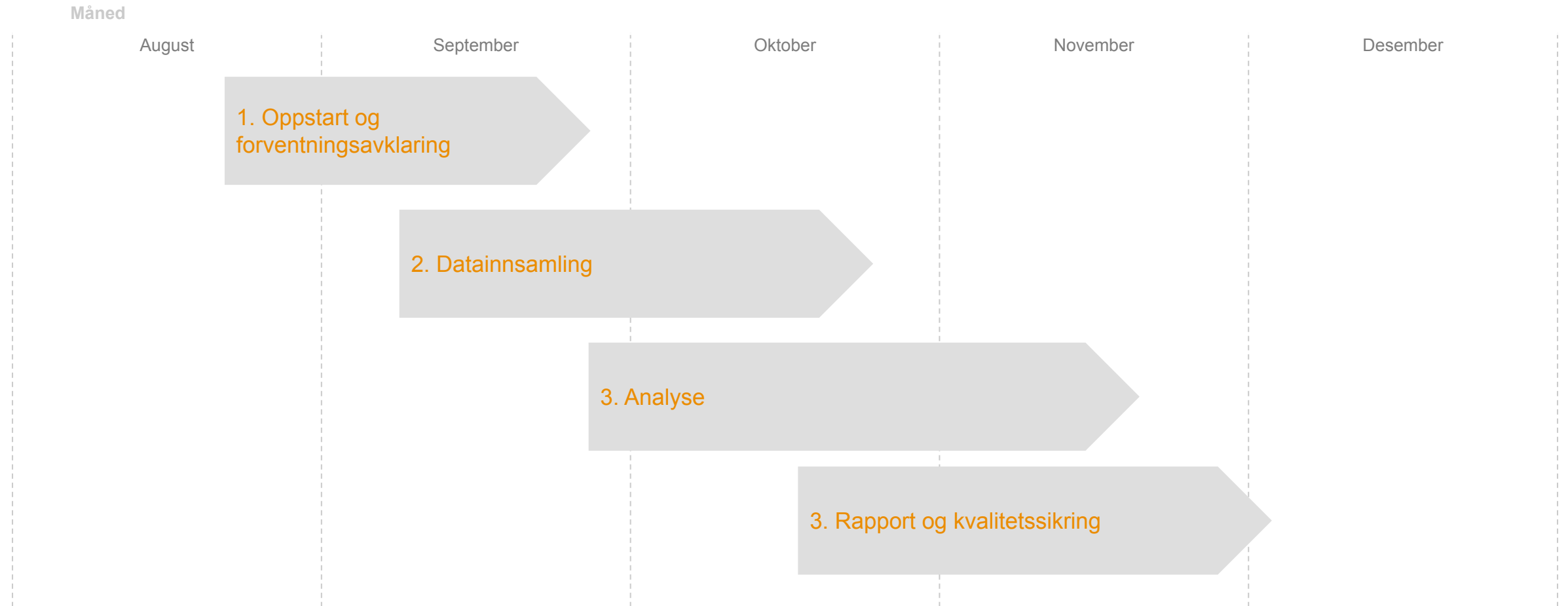
Spørreundersøkelse til alle medlemmer for å vurdere måloppnåelse og kartlegge behov framover, kombinert med oppfølgingsintervju der det er relevant.

Eksterne intervju

Innhente informasjon fra eksterne aktører eller interessenter som har påvirkning på KDRS framtid, som Arkivverket. Aktuelle informanter drøftes nærmere i oppstartsmøte.

Framdriftsplan

Vi legger opp til en effektiv gjennomføring i høst, men vil avklare viktige milepæler med oppdragsgiver og tilpasse framdriften til dem.





Frode Singstad

PROSJEKTLEDER / SENIOR MANAGER

frode.singstad@pwc.com

Tlf: +47 934 12 932

Kort CV

Frode Singstad er utdannet jurist og har over 13 års erfaring som prosjektleder for ulike oppdrag innen utredning, analyse og organisasjonsutvikling i kommunal og fylkeskommunal sektor.

Frode har spesialkompetanse innen evaluering av offentlige virksomheter, organisering av offentlig virksomhet, og eierstyring og selskapsledelse av offentlig eide selskap.

I de fleste av hans oppdrag jobber Frode med en kombinasjon av involverende workshops og gjennomføring av intervju, og han har lang erfaring i å fasilitere slike møtepunkter for å sikre nødvendig informasjon, involvering og framdrift.

Frode er sertifisert prosjektleder med Prince2 Foundation og har Svart belte i Lean prosessforbedring.

Erfaring

Frode har vært prosjektleder for evalueringer av en lang rekke offentlige virksomheter, først i rollen som forvaltningsrevisor i Revisjon Midt-Norge IKS og fra 2018 som rådgiver i PwC. Felles for forvaltningsrevisjon og andre evalueringer er at de i stor grad handler om å vurdere om offentlige virksomheter når sine mål, i tråd med forventninger fra eiere og andre interessenter.

Frode er en garantist for at evalueringer gjennomføres med en nødvendig metodisk kvalitet. Samtidig er han en involverende prosjektleder, som jobber tett med oppdragsgivere og andre interessenter for å finne gode løsninger.

Frode har god kjennskap til regelverk og rammebetingelser for den kommunale dokumenthåndteringen, og har jobbet tett på arkivfunksjonene både i kommuner og kommunalt eide virksomheter i mange ulike oppdrag.

Utvalgte referanser:

- Nord universitet - Evaluering av organisering
- Selskapskontroll med IKA Trøndelag IKS
- Evaluering (forvaltningsrevisjon) av dokumenthåndtering i Sør-Trøndelag fylkeskommune
- Konsek IKS - organisasjonsutviklingsprosjekt
- AtB AS - innleie som seksjonsleder for juss og anskaffelser (med ansvar for offentleglova og arkivloven)
- Organisasjonsanalyser for en rekke kommuner, som Melhus, Skaun, Rennebu, Meråker og Leirfjord
- Evaluering (forvaltningsrevisjon) av en rekke kommunalt eide virksomheter, som Rokus IKS, Sandnes parkering KF, Envina IKS og Selbu Trykk AS



Geir Are Nyeng

PARTNER

geir.arenyeng@pwc.com

Tlf: +47 456 32 897

Kort CV

Geir Are er partner ved PwC Consulting i Trondheim og er nasjonal bransjeleder for kommunesektoren i PwC. Han har 12 års erfaring fra lederstillinger i kommunal sektor. Hans spisskompetanse er innenfor fagområdene ledelse, organisasjonsutvikling, prosessledelse, lederutvikling, HR og prosessforbedring i offentlige virksomheter.

Geir Are har en Bachelor i offentlig ledelse fra OsloMet og en mastergrad i organisasjon og ledelse fra NTNU. Han er sertifisert for bruk av flere personlighetstester, bl.a. Everything DiSC, OPQ32 og Thomas International, samt er en av få sertifiserte i Norge på kartleggingsverktøy fra Barrets Value Center.

Erfaring

Geir Are har de seks siste årene vært prosjektleder for et stort antall oppdrag i kommunesektoren, herunder mange lederutviklingsprogram. For tiden er han prosjektleder for flere oppdrag innenfor utredning, analyse og evalueringer.. Blant hans oppdragsgivere de siste årene kan nevnes kommunene Osen, Åfjord, Ørland, Inderøy, Steinkjer, Levanger, Malvik, Indre Fosen, Alta, Trondheim, Tromsø, Vefsn, Trøndelag Fylkeskommune, Nordland Fylkeskommune, KS m.fl. Han er også sertifisert prosjektleder i Prince 2 Foundation.

Geir Are har bl.a. jobbet som ass. rådmann i Rissa kommune i Trøndelag. Der hadde han bl.a. ansvar for et større lederutviklingsprogram, omstillingsprosesser, sikkerhet og beredskap, IKT, kultur, samt informasjon/arkiv og personal. Han har også vært personalsjef i kommunene Rissa, Åfjord og Midtre Gauldal.

Utvalgte referanser:

- Levanger kommune - Faglig og økonomisk evaluering i Helse og velferd (2020)
- Indre Fosen kommune - Ny helse og omsorgsplan (2019-2020)
- Steinkjer kommune og Verran kommune - Utredning av fremtidens helse og omsorg (2018)
- Osen kommune - Lederutviklingsprogram og utvikling av organisasjonskultur (Pågående prosjekt)
- Osen kommune - ROS-analyse (2020)
- Holtålen kommune - Kommuneplanens samfunnsdel (pågående oppdrag)
- Stord kommune - Økonomi- og effektiviseringsanalyse
- Leirfjord kommune - Driftsanalyse av Leirfjord kommune (2019-2020)
- Vefsn kommune - Lederutviklingsprogram (2020)
- Malvik kommune - Forprosjekt - utviklingsprosess Teknisk sektor (2019)
- Inderøy kommune - Helhetlig lederutviklingsprogram (2019-2020)



Kevin Magnus Carr

FAGEKSPERT DIGITALISERING

kevin.carr@pwc.com

Tlf: +47 980 99 905

Kort CV

Kevin Carr er Senior Manager ved PricewaterhouseCoopers' rådgivningsenhet i Trondheim. Han har 12 års erfaring med prosjektledelse og rådgivning fra IKT-prosjekter og store, komplekse teknologiprojekter.

Kevin har en ingeniørgrad i systemutvikling og en siv.ing-grad i industriell økonomi med IKT-rettet fordypning i krysningpunktet mellom virksomhet, brukerorientering og teknologi. Han har den fremste sertifiseringen til PRINCE2 innen prosjektledelse og TOGAF9 innen IT-arkitektur.

Erfaring

Kevin har spisskompetanse innen digitalisering i offentlig sektor, spesielt i kommunal/fylkeskommunal sammenheng. Kevin har godt overblikk, er løsningsorientert og strukturert, samtidig som han er ydmyk, har gode samarbeidsevner, og er opptatt av at tekniske problemstillinger kommuniseres på en lett forståelig måte.

Hos PwC har Kevin bistått kunder i offentlig sektor med prosjektledelse og prosessledelse av konseptvurderinger, behovskartlegginger, anskaffelser og innføringsprosjekter. Han har erfaring med saksbehandlings- og arkivløsninger, tjenesteutvikling og innbyggertjenester, informasjonsforvaltning, integrasjoner, personvern og internkontroll. Hans kunder inkluderer Trondheim, Midtre Gauldal og Brønnøy kommuner, KS, Trøndelag Fylkeskommune, Miljødirektoratet, AtB, Enova, Domstoladministrasjonen, Uninett, samt Statens Vegvesen, og skal snart i gang med å støtte Møre og Romsdals fylkeskommunes Digitaliseringsprogram.

Utvalgte referanser:

- Trondheim kommune - DigiBarnevern: Nasjonalt prosjekt for digitalisering av det kommunale barnevernet (2019)
- Miljødirektoratet - Vurdering av behov for standardisert saksbehandlingsverktøy/-plattform (2021)
- Trondheim kommune - Innføring av eByggesak, fagsystem for Byggesakskontoret (2018-2020)
- Midtre Gauldal kommune - Anskaffelse av eByggesak, fagsystem for Byggesakskontoret (2019)
- Trondheim kommune - Min side, portal for innbyggertjenester (2017-2019)
- Trondheim kommune - Anskaffelse av IT-støtte for generell saksbehandling (2018)

Utvalgte referanser

Som det fremgår av CV-ene til våre tilbudte konsulenter har vi erfaring fra en mengde oppdrag med relevans for virksomhetsevalueringen av KDRS. Her trekker vi fram og beskriver noen utvalgte av dem.



ARKIVVERKET

Arkivverket - Arkivflokken

Arkivflokken er initiert av Arkivverket fordi man vet at store mengder arkivverdig dokumentasjon ikke tas vare på for ettertiden, noe som er et demokratisk problem. Dette skjer fordi arkivering og journalføring er tidkrevende og vanskelig, og slik oppfattes det over hele forvaltningen. Systemene er lite brukervennlige, det krever mange skjønnsmessige vurderinger av den enkelte saksbehandler og arkivering blir ansett som en stor tidstyv. Prosjektet representerer en skikkelig samfunnsflope og Arkivverket går utforskende til verks gjennom bruk av tjenstedesign. PwC bistår med et tverrfagelig team for å gå løs på flokken sammen med Arkivverket.



Nord universitet - Evaluering av organisering

Nord universitet er resultatet av sammenslåing av Universitetet i Nordland, Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag. Etter noen års drift ønsket universitetet en helhetlig gjennomgang av den valgte organiseringen av universitetet, med fokus på organisering av faglig virksomhet, administrativ virksomhet, og organisering på tvers av geografi. PwC gjennomførte evalueringen i tett samspill med universitetets ledelse. Evalueringen innebar en massiv kvalitativ datainnsamling, med intervjuer med over 80 ledere, ansatte og andre interessenter. PwC viste i sin rapport fra evalueringen til en rekke konkrete forbedringsforslag som universitetsledelsen tok med videre i sitt arbeid med å utvikle organisasjonen.



Flere kommuner på Romerike - Virksomhetsevaluering (forvaltningsrevisjon) av Rokus IKS

ROKUS IKS er et interkommunalt selskap på Romerike som yter tjenester til de kommunale kontrollutvalgene. PwC ble engasjert av eierkommunene for å gjøre en helhetlig gjennomgang av Rokus' virksomhet, med fokus på måloppnåelse og regelverksetterlevelse.



Trondheim kommune - Innføring av eByggesak, fagsystem for Byggesakskontoret

Trondheim kommune anskaffet nytt fagsystem for å håndtere mottak og saksbehandling av byggesaker og delingssaker ved kommunens byggesakskontor. Kravspesifikasjonen er basert på KS' produktspesifikasjon eByggesak, og leverandørens løsning hadde Trondheim kommune som første kunde med pilot satt i drift i 2017. Prosjektet ble forlenget med mange restanser, migrering av løsningen til leverandørens nye skydriftsmiljø, og gjennomføring av skarpt skille ifm. kommunesammenslåing. Dette har vært et stort og komplekst digitaliseringsprosjekt i kommunen med flere krevende integrasjoner, organisatoriske grensesnitt og behov for omstilling. eByggesak muliggjør mer digitale og automatiserte prosesser, økt grad av likebehandling og sammen med eByggesøknad økt grad av selvbetjening og brukertilfredshet. Prosjektet benyttet metodikk basert på Prosjektveiviseren fra Digdir.



TROMSØ
HAVN

Tromsø Havn KF - kartlegging av økonomi - og arkivfunksjon

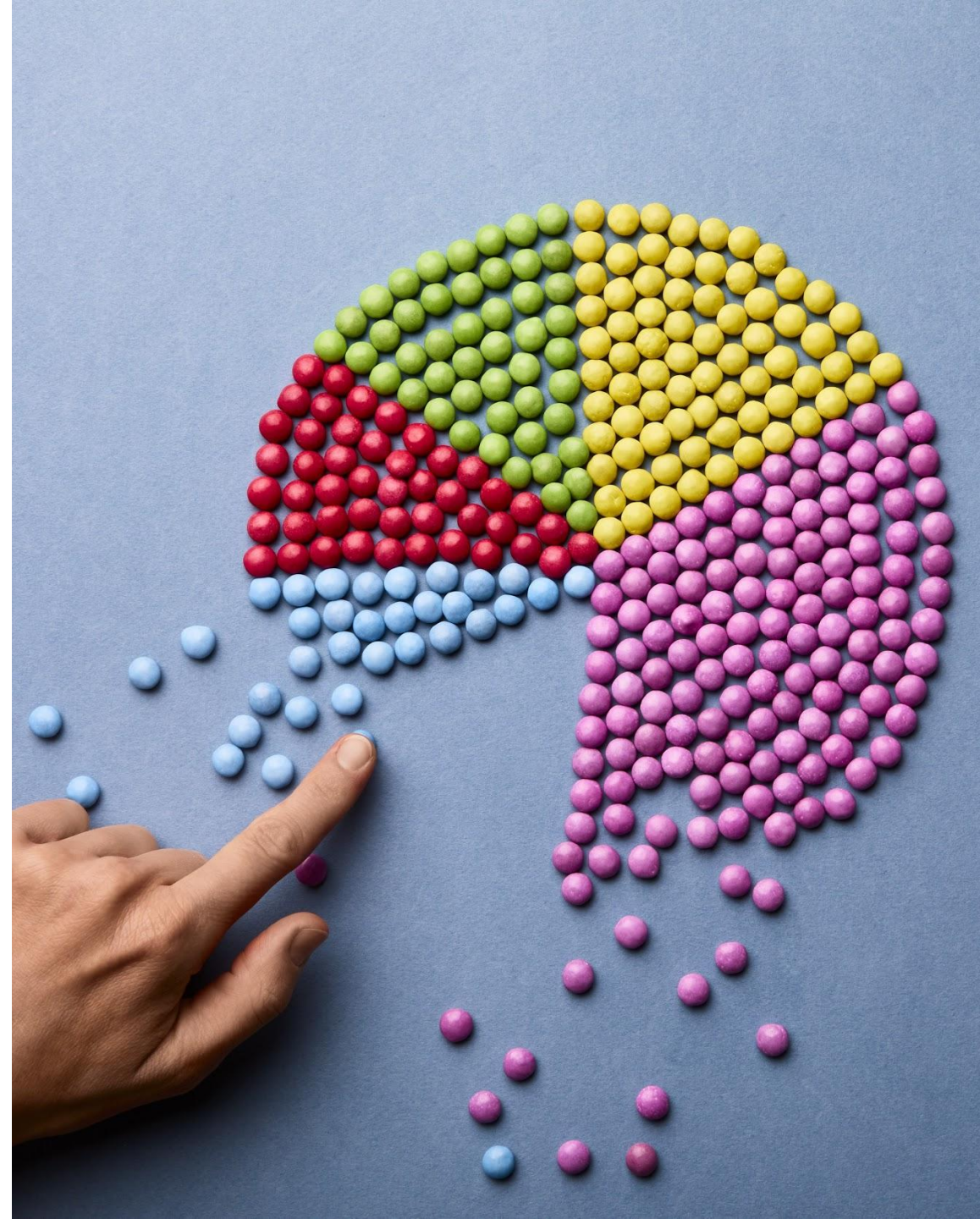
PwC bistod Tromsø havn KS med kartlegging av nåsituasjonen i økonomi- og arkivfunksjonen til selskapet (herunder kartlegging av prosesser og systemer). Formålet med oppdraget var å kartlegge nåsituasjonen og hovedområder for forbedring av økonomi- og arkivfunksjonen med fokus på organisering, mennesker og teknologi.

Vi tilbyr dette oppdraget som en fastpris på:

390.000 kr + mva

Dette inkluderer alle våre kostnader tilknyttet oppdraget. Vi forutsetter at møter og ev. presentasjoner avholdes digitalt eller i Trøndelag.

Vi legger til grunn at vårt standard engasjementsbrev kan benyttes.





Act with integrity



Make a difference



Care



Work together



Reimagine the possible

© 2021 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.

PHILIP ISAAC NUR

Seniorkonsulent

Philip har mastergrad i statsvitenskap fra universitetet i Oslo, med fordypning i offentlig politikk, forskningsmetode og statistikk, og jobber i dag som konsulent i Rambøll med fokus på digitalisering og forvaltningsutvikling, gevinstrealisering og evaluering.

Philip blir motivert av å kunne gi kunden en bedre forståelse av sine utfordringer og muligheter. Han har lang erfaring med å gjennomføre og sammenstille kvalitative data på en effektiv måte, hente inn og tolke kvantitative data, og ikke minst presentere komplekse problemstillinger på en oversiktlig og opplysende måte.

Philip har god erfaring med analyse og utredningsoppdrag innen digitalisering i offentlig sektor, og interesserer seg særlig for hvordan digitalisering påvirker forvaltningsutvikling i form av nye måter å utvikle, organisere og levere tjenester på.

I Rambøll har Philip relevant erfaring fra prosjekter som en gjennomføring av et oppdatert kunnskapsgrunnlag for KS sin digitaliseringsstrategi, Evaluering av integreringsmottak for Justis- og beredskapsdepartementet og StimuLab-prosjektet om den prioriterte livshendelsen Starte og drive frivillig organisasjon på oppdrag for Brønnøysundregistrene.



KONTAKTINFORMASJON

Philip Isaac Nur

pirn@ramboll.com

+47 995 22 501

Rambøll
Harbitzalléen 5
0275 Oslo
Norway

FØDSELSDATO

1989-01-17

KARRIERE

2020 ->>>

Seniorkonsulent, Rambøll Management Consulting

2017-2020

Konsulent, Rambøll Management Consulting

2014-2017

Prosjektassistent, Rambøll Management Consulting

UTDANNING

2014-2017

Master i statsvitenskap

Universitetet i Oslo, Oslo, Norge

2010-2013

Bachelor i statsvitenskap

Universitetet i Oslo, Oslo, Norge

KURS/SERTIFISERINGER

Managing Successful Programmes (MSP) Foundation, 2017

SPRÅKKUNNSKAP

Norsk (morsmål), Engelsk

SPESIALKOMPETANSE

Offentlig politikk, digitalisering, forvaltningsutvikling, kommuner, forskningsmetode, statistikk og evaluering.

PROSJEKTER

2021-2022

Starte og drive en frivillig virksomhet

REGISTERENHETEN I BRØNNØYSUND, Norge

Prosjektet har som formål å bidra til å gjøre det enklere å starte og drive frivillig virksomhet i Norge, og er en del av de prioriterte livshendelsene i regjeringens digitaliseringsstrategi. Prosjektet har også fått støtte fra StimuLab-ordningen og utføres i samarbeid med designmiljøene Halogen og Comte. Omfang og kompleksiteten i dette prosjektet utfordret StimuLab og etablert prosjektlogikk og er derfor valgt innrettet med en missions-orientert tilnærming som et av de første store initiativ i Norge med denne tilnærmingen som prosjektmetodikk for å løse samfunnsutfordringer. Prosjektet er i en tidlig fase hvor man utforsker og identifiserer en forståelse for utfordringene og et økosystem av aktører i samhandlingen mellom det offentlige og frivilligheten. Intervju av frivillige og forvaltere i sektoren er en sentral del av utforskningsfasen. Prosjektet har så langt avdekket et komplekst og fragmentert samspill mellom frivilligheten og forvaltningen preget av sektorsiloer, store forskjeller mellom små og store frivillige organisasjoner, og en tungvint prosess for søking og tildeling av midler. I senere faser vil prosjektet på bakgrunn av utfordringsbildet fremme og prioritere ulike ideer som vil ha gevinst for frivilligheten.

2016-2021

IT i praksis

IKT Norge, Norge

Rambøll gjennomfører den årlige studien i samarbeid med IKT-Norge. IT i praksis er basert på spørreundersøkelser rettet mot toppledere og digitaliseringsledere og tar temperaturen på digitaliseringen i stat og kommune. Den måler etterlevelsen av digitaliseringsstrategien for offentlig sektor, i tillegg til å se på digital modenhet blant virksomhetene. IT i praksis omfatter også en innbyggerundersøkelse som måler innbyggers erfaringer og holdninger til digitale offentlige tjenester.

2019-2020

Bistand til Nasjonal e-helsemonitor

Direktoratet for e-helse

Direktoratet for e-helse har ansvar for å kartlegge og vurdere status på utviklingen av digitalisering i helse- og omsorgssektoren gjennom Nasjonal e-helsemonitor. Philip bistod direktoratet med drift av eksisterende og utvikling av nye indikatorer for å følge og måle utviklingen innen e-helse.

I tillegg til å starte opp og utrede en rekke forslag til nye indikatorer, fullførte Philip en rekke leveranser som følgende:

- Utviklet, analyserte og skrev rapport om e-helse spørreundersøkelse til helsepersonell
- Rapport om ressurs- og nøkkeltall for IKT-området i helsesektoren (RHF / økonomi)
- Rapport om modenhet innen informasjonssikkerhet i helsesektoren
- Bisto med statistikk og tekst til kapittel om e-helse i tall i Utviklingstrekkrapporten 2020
- Etablering av indikator for elektronisk melding av død
- Etablering av indikator for grunndata
- Etablering av indikator for helsedataprogrammet
- Etablering av indikator for nasjonal e-helseportal
- Utviklet og driftet et koronadashboard om e-helseløsninger for ledelsen i direktoratet våren 2020.

2018-2019

Bistand i konseptutredning og planleggingsfase for nytt HR-system til BOTT-nettverket

Universitetet i Oslo, Norge

Rambøll bistod med kvalitetssikring av forprosjektrapport om fremtidig digitalisering av HR-området og innspill på gevinstrealisering og styring av digitaliseringsprosjekter. Basert på rapporten besluttet Universitetsdirektørene i BOTT å starte et forprosjekt (konseptfase, iht. Difis prosjektmodell) for anskaffelse og innføring av systemstøtte innenfor HR fra det eksterne markedet. Leveransen til dette prosjektet er et beslutningsunderlag for å eventuelt iverksette anskaffelse og innføring. Rambøll bistod med markedsanalyser, utarbeidelse av konsepter, kost/nytte-beregninger, samt prosjektledelse. Prosjektet har gått over i en planleggingsfase hvor Rambøll bistår og kvalitetssikrer behovsbeskrivelse, gevinstrealiseringsplan, usikkerhetsstyring og gir innspill til markedsdialog.

2018-2019

Pedagogisk bruk av IKT i opplæringen - perspektiver fra teori og praksis

Atea AS, Norge

Rambøll jobber for tiden med prosjektet «Digitalisering og læring» på oppdrag fra Atea. Formålet med prosjektet er å skape mer innsikt om forholdet mellom digitalisering og læring i grunnopplæringen basert på utvalgte hypoteser knyttet til infrastruktur, skolelederrollen og utvikling av lærerrollen. Prosjektet består av en litteraturgjennomgang og en casestudie. Primærfokuset er å identifisere læringspunkter som har overføringsverdi til andre kommuner og skoler knyttet til digitalisering og læring.

2018-2019

Statsansatteundersøkelsen 2018

Digitaliseringsdirektoratet, Norge

Representativ medarbeiderundersøkelse blant ca 7.000 ansatte i staten. Undersøkelsen er en utvalgsundersøkelse som gjennomføres med jevne mellomrom omtrent hvert andre til tredje år. Undersøkelsen gir viktig informasjon om hvordan ledere og medarbeidere ved statlige arbeidsplasser opplever ulike sider av sin arbeidssituasjon og arbeidsplass. På sentralt nivå benyttes resultatene inn i utviklingen av arbeidsgiverpolitikken. Rambøll har ansvar for utvikling av spørreskjema, datainnsamling, analyser og rapportering.

2017-2020

Evaluering av integreringsmottak

Justis- og beredskapsdepartementet, Norge

Rambøll evaluerer implementering og virkninger av integreringsmottak. Målsettingen med integreringsmottakene er å fremme raskere overgang til utdanning og/eller arbeid for beboere i mottak og slik sett styrke integreringen. Evalueringen skal belyse etablering og utvikling av mottakene samlet sett og hver for seg, samt virkningene av mottakene både for beboere, vertskommuner, myndigheter og arbeidsliv. Evalueringen skal gi løpende input til politikktutvikling gjennom jevnlig rapporteringer, samt identifisere ulike modeller og modellelementer med overføringsverdi til ordinær drift. Evalueringen gjennomføres ved hjelp av dokument- og registerdataanalyse, surveys og casestudier ved mottakene og i vertskommunene og i dialog med en bredt sammensatt referansegruppe.

2018-2019

Konseptutredning for nytt HR-system til BOTT-nettverket

Universitetet i Oslo, Norge

Universitetsdirektørene i BOTT besluttet å starte et forprosjekt (konseptfase, ihht. Difis prosjektmodell) for anskaffelse og innføring av systemstøtte innenfor HR fra det eksterne markedet. Leveransen til dette prosjektet er et beslutningsunderlag for å eventuelt iverksette anskaffelse og innføring. Rambøll bistod med markedsanalyser, utarbeidelse av konsepter, kost/nytte-beregninger, samt prosjektledelse.

2018-2019

Utarbeidelse av digital selvbetjeningsløsning for gjennomføring av arrangementer

OSLOMET - STORBYUNIVERSITETET

Rambøll fikk i oppdrag å utarbeide et forslag til en digital sjekklister som arrangører kan benytte ved gjennomføring av sine arrangementer. Sjekklisten skulle gi en oversikt over oppgaver som inngår i gjennomføring av arrangementer, og en enkel beskrivelse av hvordan oppgavene kan håndteres. Prosjektet bidro til bedre styrings- og ledelsesinformasjon, forbedret brukeropplevelse og mer effektiv ressursbruk.

2018

Kartlegging av digital modenhet blant norske fastlegekontor

Forbrukerrådet, Norge

Rambøll gjennomførte en spørreundersøkelse av fastlegekontor for Forbrukerrådet med mål om å kartlegge den digitale modenheten ved norske fastlegekontor. Forbrukerrådet ønsket mer kunnskap om hva de mest modne virksomhetene lykkes med, og hvilke barrierer aktørene opplever i digitaliseringsarbeidet. I tillegg til fastlegekontorene ble det gjennomført en spørreundersøkelse av innbyggernes opplevelser med fastlegen sin, samt dybdeintervjuer med utvalgte aktører i helsesektoren. Resultatet ble sammenstilt i en rapport for Forbrukerrådet som viser den digitale modenheten ved norske fastlegekontor. I tillegg fremheves de mest sentrale debattene innen digitaliseringen av fastlegetjenesten.

2018

Utredning av sammenslåing/samordning av Frifond organisasjon (Kulturdepartementet/KUD) og nasjonal grunnstøtte til frivillige organisasjoner (Barne- og likestillingsdepartementet/BLD).

Kulturdepartementet, Norge

Vi oppfatter at hovedmålsettingen med utredningen er å undersøke hvordan tilskuddsordningene Frifond organisasjon og Nasjonal grunnstøtte kan innrettes på en samlet og hensiktsmessig måte for både tilskuddsmottakere (organisasjoner) og tilskuddsforvaltere (BLD og KUD).

2017-2018

Administrativ effektivisering ved Nord universitet

Nord Universitet, Norge

Nord Universitet hadde behov for å se på mulige løsninger som kan bidra til varige økonomiske forbedringer ved universitetet, samt sørge for at mest mulig av ressursene brukes på kjernevirksomheten, herunder utdanning og forskning. Rambøll fikk i oppdrag å vurdere mulighetene for administrativ effektivisering med mål om å redusere administrative kostnader med 10 % i perioden 2016-2020. Rambøll har gjennomført analyser, benchmarking, dokumentstudier og case-studier samt intervjuer med over 50 ansatte og jevnlig arbeidsmøter i prosjektgruppen.

2017-2018

Kartlegging av digitaliseringsmuligheter i deler av justissektoren

Justis- og beredskapsdepartementet, Norge

Justis- og beredskapsdepartementet fikk bistand fra Rambøll og Halogen til å kartlegge digitaliseringspotensiale i justissektorens sivilområde, og utvalgte underordnede virksomheters oppgaveløsning og tjenesteyting i dag, for deretter å identifisere mulighetene for tverrgående tjenestekjeder og digitaliseringstiltak, som gjenbruk av informasjon og metadata. Dette arbeidet vil understøttes av en mulighetsstudie for hvordan den teknologiske utviklingen vil kunne påvirke en videre digitalisering av virksomhetene og deres ordninger i et langsiktig perspektiv.

Philip har hatt en særlig stor rolle i gjennomføringen av mulighetsstudien. Gjennom dokumentstudier og intervjuer med teknologer i offentlig og privat sektor, samt eksperter i akademia ble de mest fremtredende teknologiske trendene som vil påvirke norsk offentlig forvaltning kartlagt og koblet til muligheter og konsekvenser for justisforvaltningens sivilområde.

2017-2018

Oppdatert kunnskapsgrunnlag om digitalisering i kommunesektoren

KS-Kommunesektorens organisasjon, Norge

FOU-prosjekt i to deler med hensikt å skaffe til veie en omfattende og oppdatert kunnskapsstatus innenfor hvert av de fem satsingsområdene i KS' digitaliseringsstrategi. Første del var en omfattende dokumentstudie med hensikt å identifisere kunnskapshull. Videre ble digital modenhet i landets kommuner kartlagt, og det ble innhentet og systematisert hvilke pågående digitaliseringsprosjekter som kommunene hadde. Avslutningsvis ble det utarbeidet en analyse av medlemmenes forventninger til KS på digitaliseringsområdet.

2017-2018

Evaluering og videre planlegging av "Strategisk IKT for toppledere

Digitaliseringsdirektoratet, Norge

Rambøll evaluerte prosjektet "Strategisk IKT for toppledere", som Difi gjennomførte på oppdrag fra regjeringen. Kompetansetiltaket skulle samlet sett gi en overordnet innføring i styring og ledelse av digitaliseringsarbeid. Som en del av oppdraget bistod Rambøll med videreutvikling av tiltaket etter at prosjektperioden var utløpt, med råd om videre utvikling av tiltaket.

2017

Utredning av kvalitet i IKT-tjenester

Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS), Norge

Rambøll utarbeidet en rapport til IT-ledelsen i DSS, hvor vi beskrev omfanget av tjenestene de leverer, og sammenlignet enkelttjenester med tilsvarende tjenester fra andre tilbydere i offentlig og privat sektor. Rambøll vurderte kvaliteten i tjenestene, for eksempel ved tilgjengelighetsmålinger fra brukerstøtte. Til slutt oppsummerte vi arbeidet DSS har gjort med å identifisere kostnadselementer, tjenestekatalog og virksomhetsarkitektur. Prosjektet gav DSS et godt utgangspunkt for videre effektivisering og tjenesteforbedring.

2016

Idéhefte om tiltak mot utenforskap

KS-Kommunesektorens organisasjon, Norge

Rambøll bistod KS om utvikling av idéhefte basert på KS' medlemsdialog om utenforskap.

2016-2017

Boliger til pleie- og omsorgsformål - levetid og egnethet

KS-Kommunesektorens organisasjon, Norge

Rambøll har utarbeidet et kunnskapsgrunnlag om levetid og egnethet i eksisterende institusjoner og boliger for pleie- og omsorgsformål. Kartleggingen er sett opp mot brukergruppers nåværende og fremtidige behov.

2016-2017

Musikk-, litteratur- og visuell kunst i tall

Norsk Kulturråd, Norge

Rambøll gjennomførte en kartlegging av omsetningen i musikkfeltet, litteraturfeltet, det visuelle kunstfeltet og scenekunstfeltet for 2015.

2016-2017

Evalueringsprosjektet i staten

Digitaliseringsdirektoratet, Norge

På oppdrag fra Difi gjennomførte Rambøll en evaluering av regjeringens tidstyvarbeid. Evalueringen tok utgangspunkt i forandringsteori («theory of change») for å vurdere om tidstyvprosjektet har nådd målsetningene om å 1) gjøre det enklere å komme i kontakt med staten, og 2) frigjøre tid for ansatte i staten til å prioritere kjerneoppgaver. Prosjektet resulterte i en rapport med analyser og vurderinger av hvilke tiltak som hadde størst effekt, samt forslag til videre justeringer. Prosjektet gav også økt innsikt i endringsprosjekter i staten.

2015-2016

Oppsummering av politisk medlemsdialog

KS-Kommunesektorens organisasjon, Norge

Rambøll oppsummerte resultater fra KS' politiske medlemsdialog om utenforskap høsten 2015.

2015-2016

Sluttanalyse av boligsosialt utviklingsprogram for Hamar kommune

Hamar kommune, Norge

Sluttanalyse av boligsosialt utviklingsprogram for Hamar kommune. Rambøll gjennomførte en dokumentgjennomgang og intervjuer for å evaluere resultatoppnåelse gjennom programdeltakelse.

2015

Bistand til medlemsdialog høsten 2015

KS-Kommunesektorens organisasjon, Norge

Bistand til KS' medlemsdialog om utenforskap høsten 2015. Konsulentselskapet bistod i forberedelse og gjennomføring av workshops, samt analyse og oppsummering fra workshops.

2015-2016

Workshop: Liveable Cities - samfunnsrådgiver

Rambøll Norge AS, Norge

Planlegge og fasilitere workshop med utvalgte medarbeidere i RNO med henblikk på å intern forankring og forståelse av hva Liveable Cities er og det å være samfunnsrådgiver innebære på norsk

2015-2016

Oslo Kommune: Brukerundersøkelse i hjemmetjenesten

Oslo kommune, Norge

Gjennomføring av brukerundersøkelse i hjemmetjenesten i Oslo kommune. Undersøkelsen omfatter ca 13.000 brukere av praktisk bistand og hjemmesykepleie. Det utarbeides resusultatrapporter til leverandører og en hovedrapport til kommunen.

2015-2017

Posten Norge AS: Organisasjonsundersøkelsen 2015

Posten Norge AS, Norge

Posten-konsernets organisasjonsundersøkelse. Avtalen inkluderer utvikling/endringer på spørreskjema, datainnsamling blant ca 20.000 ansatte på ca syv språk, konsern rapport og resultatrapporter på alle nivåer.

2015

Bilfinger "Future Spirit"

Bilfinger Industrier Norge AS, Norge

Bilfinger Industrier leverer produkter og tjenester til olje & gass-industrien i Nordsjøen og til landbaserte anlegg. I januar 2015 fikk selskapet en ny administrerende direktør som så behov for kostnadskutt og optimalisering av organisasjonen

2015

Drammen kommune Evaluering av Norges Beste Skole og Norges Beste Barnehage

DRAMMEN KOMMUNE, Norge

Rambøll har sett på forholdet mellom ambisjoner, tiltak og resultater for satsningene og framskaffet et kunnskapsgrunnlag som utgangspunkt for videre diskusjoner om ambisjoner og prioriteringer for oppvekstsektoren i Drammen.

2014-2017

Evaluering av veiledningsordningen for nyutdannede pedagoger i skole og barnehage

Utdanningsdirektoratet, Norge

Evalueringen undersøkte hva veiledningen av nyutdannede pedagoger innebar og hvordan veiledningen understøttet målsettingen om å sikre en god overgang mellom utdanning og yrke, samt betydningen av veilederutdanningen.

2014-2015

Kartlegging behandling av alkoholavhengighet

Helsedirektoratet, Norge

Konsulentselskapet gjennomførte en kartlegging av behandlingstilbudet til personer med alkoholavhengighet. Formålet med kartleggingen var at helsemyndighetene skal få kunnskap om eksisterende behandlingstilbud, samt behandlingsforløp.

2014-2015

Områdeløft Saupstad-Kolstad

Trondheim Kommune, Kommunalteknikk, Norge

Rambøll gjennomførte en kartlegging av nåsituasjonen i bydelen Saupstad-Kolstad. Kartleggingen er en kvantitativ kartlegging, og formålet var å vurdere måloppnåelse i områdeløftet med utgangspunkt i nullpunktmålingen som ble gjennomført i 2014.

2014-2016

Evaluering og behovsundersøkelse av læremidler med statstilskudd

Utdanningsdirektoratet, Norge

Evaluering og kartlegging av behov for læremidler med støtte fra statlig tilskuddsordning.

2014-2015

Musikk i tall 2013

Norsk Kulturråd, Norge

Rambøll kartla den norske musikkbransjens omsetningstall (både hjemmemarked og eksportmarked) for 2013 og dannet en statistikk med utgangspunkt i tallene fra 2012. Det ble også laget en sammenligning med den svenske og danske musikkindustrien.

2014-2016

Evaluering av særskilt språkopplæring og innføringstilbud

Utdanningsdirektoratet, Norge

Rambøll gjennomførte en evaluering av særskilt språkopplæring og innføringstilbud. Formålet har vært å styrke kunnskapsgrunnlaget om hvordan tilbud er organisert, hva som kjennetegner innholdet og hvordan dette tilbudet henger sammen med øvrig

TILBUD

EVALUERING AV KOMMUNEARKIVINSTITUSJONENES DIGITALE RESSURSSENTER



PROSJEKTTILBUD



Innhold

TILBUDET I KORTE TREKK	2
1 OPPDRAGSFORSTÅELSE	3
1.1 Bakgrunn for oppdraget	3
1.2 Problemstillinger	3
2 LØSNINGSFORSLAG	5
2.1 Fase 1 – Prosjektetablering	5
2.2 Fase 2 – Forståelse av behov og mulighetsrom	6
2.3 Fase 3 – Datainnsamling og analyse	8
2.4 Fase 4 – Sammenstilling og rapportering	8
3 FREMDRIFTSPLAN	10
4 TOTALKOSTNAD FOR PROSJEKTET	11
5 KOMPETANSE	12
5.1 Kompetanse innenfor område	12
5.2 Erfaring med tilsvarende oppdrag (referanser)	13
5.3 Tilbudt personell med CV	14
6 MENONS KVALITETSSIKRINGSSYSTEM	18
Overordnet beskrivelse av et prosjekt	18
Tilbudsprosess	18
Oppstart	18
Prosjektfase	19
Rapport/presentasjon	19
Evaluering	19
Kvalitetssikring i prosjektet	20

Tilbudet i korte trekk

Vi viser til invitasjon til å delta i konkurransen om «Evaluering av Kommunearkivinstitusjonenes Digitale Ressurssenter» fra KDRS datert 25. mai 2021. Vedlagt følger tilbud fra Menon der vi aksepterer alle vilkår som er angitt i konkurransegrunnlaget, og vi bekrefter at det ikke foreligger avvik eller vesentlige forbehold. Vi stiller for presentasjon av tilbudet / forhandlinger dersom det er ønskelig. Vi legger stor vekt på at evalueringen skal ha nytteverdi i det videre arbeidet med selskapets strategi. For å få til dette:

- **Vil vi rette søkelys mot fremtidig innretning.** Vi forstår at evalueringen KDRS ber om både innebærer å evaluere status, oppnådde resultater og samtidig stake ut kursen for veien videre. Basert på at evalueringen skal ha nytteverdi, vil vi legge mest vekt på å legge til rette for en strategiprosess om hvordan KDRS kan ha størst mulig nytteverdi fremover.
- **Vil vi involvere relevante interessenter.** Involvering av relevante interessenter står helt sentralt for å forstå behovet til de interkommunale arkivinstitusjonene/kommunesektoren, mulighetsrommet for hvilken rolle KDRS kan ta og begrensningene som ligger i at Arkivverket har tatt og kommer til å ta grep for at kommunesektoren arkiverer og tilgjengeliggjør mer av det kommunalproduserte arkivmateriale.
- **Vil vi ta kommunesektorens behov på alvor.** For å ha mest mulig nytteverdi for den kommende strategiprosessen legger vi vekt på å kartlegge kommunesektorens behov. Menon har nylig gjennomført en bred kvantitativ kartlegging av hvilke utfordringer kommunesektoren har når det gjelder å oppfylle arkivloven og offentlighetsloven, på oppdrag fra Arkivverket. Vi har fått tillatelse til å anvende disse dataene i denne evalueringen. Slik sett vil vi ha en unik mulighet til å beskrive dagens utfordringer rundt oppfyllelse av lov, ressursbruk og ivaretagelse av arkivfaglige verdier - og legge en tydelig retning for hva det er behov for i fremtiden.
- **Er innsikt i Arkivverkets strategi og satsinger helt avgjørende.** Digitalarkivet er et eksempel på at Arkivverkets satsinger overlapper med KDRS sine satsinger. En forutsetning for en vellykket strategiprosess er at det defineres en tydelig ansvars- og oppgavedeling mellom KDRS og Arkivverket. I tilbudsfasen har vi undersøkt i hvilken grad Arkivverket er positive til å bidra med innsikt og kunnskap om deres strategier og fremtidige satsinger. Tilbakemeldingen fra Arkivverket er at de er veldig opptatt av at sektoren som helhet trekker i samme retning og vil selvfølgelig være positive til å bidra med det KDRS har behov for.
- **Har vi skreddersydd et prosjektteam for oppgaven.** Vi tilbyr et prosjektteam som kombinerer solid innsikt i arkivsektoren, innsikt i kommunesektorens utfordringer med arkivering i dag (behov) og erfaring med å legge til rette for gode strategiprosesser.

Vi tilbyr å gjennomføre prosjektet for 375 000 kroner ekskl. mva. og levere sluttrapport innen 1. oktober 2021. Vi presenterer gjerne hovedfunn og resultater for styret og ansatte i KDRS. Hvis ønskelig, kan vi også presentere for medlemmene. Prosjektansvarlig og kontaktperson er Menon-partner Simen Pedersen (e-post: simen@menon.no, tlf.: 959 93 888).

Med vennlig hilsen



Simen Pedersen

Partner/Menon Economics



1 Oppdragsforståelse

1.1 Bakgrunn for oppdraget

Kommunearkivinstitusjonenes Digitale Ressurssenter SA (KDRS) ble opprettet i 2010 for å bistå kommunearkivinstitusjoner med utfordringer knyttet til digitale arkiver i kommunal sektor. KDRS tilbyr tjenester og kompetanse til sine medlemmer og bidrar til å utvikle og effektivisere langtidslagring av digitale arkiv innenfor kommunal og fylkeskommunal sektor. KDRS tilbyr bl.a. medlemmene et digitalt depot for digitalt skapte arkiv og gjennomfører utviklingsprosjekter. Blant annet har KDRS jobbet med KDRS produksjonslinje for å effektivisere innhenting og behandling av digitalt materiale fra fagsystem i kommunal sektor. Ifølge KDRS sin strategi for 2018-2021 er formålet å «*bistå arkivinstitusjoner (AI) med å yte en nasjonal samordnet tjeneste som ivaretar de faglige kravene til langtidslagring av digital informasjon skapt i kommuner, fylkeskommuner og i andre organisasjoner*».

KDRS jobber for å ivareta medlemmers behov innenfor digitale arkiver. KDRS har per mai 2021 18 medlemmer, blant annet interkommunale arkivinstitusjoner og byarkiv, og dekker direkte eller indirekte mer enn 80 prosent av landets kommuner og fylkeskommuner. KDRS sine medlemmer har imidlertid ulike behov og forventninger, og det varierer hvor mye medlemmene benytter KDRS sine tjenester. Medlemmenes behov henger sammen med endringer og krav i arkivsektoren.

Arkivsektoren er i betydelig endring, og det har skjedd en stor utvikling på området siden opprettelsen av KDRS i 2010. Ikke minst skjer det en stor utvikling innenfor digitalisering på arkivfeltet, både innenfor digitalisering av arbeidsprosesser og digitalisering av arkivmaterialet. I digitaliseringsmeldingen (Kultur- og kirke departementet, 2009) ble det lagt en ambisjon om å digitalisere ti prosent av arkivsamlingen innen 20 år, altså innen 2029. Digitalisering endrer måten aktører i arkivsektoren løser sine oppgaver på, og den økte digitaliseringen av arkivmaterialet er et viktig premiss for KDRS sin virksomhet. I 2017 ble det nedsatt et utvalg av regjeringen som skulle revidere arkivloven på bakgrunn av den teknologiske utviklingen som har funnet sted. Våren 2019 la arkivlovutvalget frem en offentlig utredning (NOU 2019: 9, 2019). Endringer som følge av ny arkivlov vil kunne ha stor innvirkning på de omgivelsene KDRS opererer i.

I tillegg er det flere andre trender, tiltak og initiativer som påvirker KDRS sin virksomhet. Arkivverket har tatt, og kommer til å ta, grep for at kommunesektoren arkiverer og tilgjengeliggjør mer av det kommunalproduserte arkivmateriale. Digitalarkivet er et eksempel på at Arkivverkets satsinger kan overlape med KDRS sine satsinger. En forutsetning for en vellykket strategiprosess er at det defineres en tydelig ansvars- og oppgavedeling mellom KDRS og Arkivverket.

KDRS' medlemmer og styre ønsker en evaluering av selskapet og et grunnlag for å kunne stake ut kursen i videre strategiarbeid. For å sikre relevans vil vi derfor legge vekt på at evalueringen skal gi merverdi i videre arbeid med selskapets strategi.

1.2 Problemstillinger

Hovedspørsmålene i evalueringen er ifølge konkurransegrunnlaget:

- Hvor treffsikker er dagens formål og strategi?
- Hvordan kan KDRS ha størst mulig nytteverdi fremover?

For å gi et godt svar på hovedspørsmålene har vi også konkretisert ytterligere spørsmål, som både omfatter hva KDRS har levert av resultater og nytteverdi innenfor gjeldende strategiperiode og hvordan KDRS kan ha størst mulig nytteverdi fremover:

- Hvilke resultater kan KDRS sies å ha oppnådd, sett i lys av formål og sist vedtatte strategi?
- I hvilken grad opplever medlemmene at KDRS har gitt nytteverdi?
- Hva er behovet til KDRS' medlemmer (nåværende og fremtidige), både i dag og i fremtiden?
- I hvilken grad ivaretar KDRS' formål og strategi dette behovet?
- I hvilken grad opplever medlemmene at KDRS gir nytteverdi i dag?
- I hvilken grad forventer medlemmene at KDRS vil gi nytteverdi fremover?
- Hva er utfordringer ved dagens og fremtidig situasjon (både for medlemmene og KDRS' evne til å dekke behovet)?
- Hvilke oppgaver og tjenester bør KDRS fokusere på for å ivareta behov og levere størst verdi? (Hvilke tjenester ville gitt størst nytte for medlemmene?)
- Hvilke mulighetsområder kan inngå i et framtidig målbilde for KDRS?

Vi vil levere en rapport som svarer på hovedspørsmålene og øvrige skisserte spørsmål. Rapporten vil belyse status og analyse for KDRS 2021 og utfordringsbildet og veien videre for selskapet. Rapporten baseres på føringene skissert i konkurransegrunnet:

- Evalueringen må skje på grunnlag av selskapets styringsdokumenter, som vedtekter og gjeldende strategi, samt i lys av opplevd utfordringsbilde for KDRS med henhold til framtidig strategi.
- Evalueringen må inneholde status og vurdering av oppnådde resultat sett i lys av formålet for selskapet og sist vedtatte strategi, samt vurdering av selskapets nytteverdi sett fra medlemmenes side.
- Foreslå mulighetsområder i et framtidig målbilde for selskapet.
- Sikre en god involvering av selskapets interessenter og andre aktuelle parter som er relevante for oppdraget, både internt og eksternt.

2 Løsningsforslag

Vi legger opp til å gjennomføre prosjektet i fire faser, som vist i Figur 2-1. Vi vil ta utgangspunkt i informasjon og hypoteser som allerede foreligger om dagens utfordringer, behov og mulighetsrom. Dette vil legge grunnlag for å spisse datainnsamlingen mot hvordan KDRS kan gi merverdi i fremtiden, slik at både våre og interessenters ressurser innrettes på en måte som gir størst verdi for KDRS og KDRS' medlemmer. Datainnsamlingen vil samtidig også benyttes til å teste vår forståelse av behov og muligheter og fange opp nyanser og ev. nye momenter, slik at mulighetsområder i et fremtidig målbilde baseres på et så korrekt bilde av behovet som mulig. De skisserte fasene vil derfor også være iterative og noe overlappende. I det følgende gjennomgår vi de ulike fasene i detalj.

Figur 2-1 Gjennomføring av oppdraget



2.1 Fase 1 – Prosjektetablering

Hovedformålet med fase 1 er å legge et solid grunnlag for prosjektarbeidet. Prosjektet vil starte med et oppstartsmøte med oppdragsgiver og tilbudte ressurser fra Menon Economics. Oppstartsmøtet vil være spesielt viktig for å avklare eventuelle uklarheter og sikre at vi fullt ut har forstått oppdragsgivers forventninger til prosjektet. Det er også viktig for å få en god kunnskapsoverføring fra oppdragsgiver. Det er spesielt interessant for oss å få et første inntrykk av hvordan KDRS oppfatter situasjonen, herunder muligheter og utfordringer, og hvordan KDRS planlegger å benytte evalueringsrapporten i videre arbeid. Oppstartsmøtet bør omfatte:

- **Presentasjon av vårt tilbud** – Vår forståelse av problemstillingene og hvordan vi planlegger å løse prosjektet.
- **Oppdragsgivers forventninger** – Oppdragsgivers ønsker om, og forventninger til, prosjektet, herav hvordan oppdragsgiver vi kan sikre nytteverdi for KDRS og medlemmene i videre utviklingsarbeid.
- **Gjennomføring av oppdrag** – Det er naturlig at vi snakker om hvilket grunnlag arbeidet skal baseres på (bl.a. styringsdokumenter) og hvordan vi best kan gjennomføre kartleggingen (bl.a. kontakt med informanter). Vi gjennomgår og gjør eventuelle justeringer av vårt forslag til gjennomføring og metodikk.
- **Prosjektusikkerheter** – Redegjørelse for hva som kan gå galt og hvordan kan vi redusere risikoen (en nærmere beskrivelse av dette gis i kapittel 6)
- **Fremdriftsplan** – Gjennomgang og eventuelle justeringer av vårt forslag til fremdriftsplan (se kapittel 3). Både aktiviteter, rekkefølge på aktivitetene og tidspunkt for milepæler kan endres i samråd med oppdragsgiver på oppstartsmøtet.
- **Dialog med oppdragsgiver** – Hvor ofte og på hvilken måte oppdragsgiver ønsker å bli involvert i oppdraget.
- **Øvrig involvering og forankring** - Avklaring av involvering av Arkivverket, medlemmer og ev. andre. Er det aktuelt å etablere en referansegruppe?

I fase 1 er det aktuelt å gjennomføre innledende intervjuer med ressurspersoner hos oppdragsgiver og ev. andre og å få en oversikt over hvilken informasjon som finnes og hvilken informasjon som må kartlegges nærmere.

Resultat fra Fase 1: Gjennomført oppstartsmøte med referat som tydeliggjør eventuelle uklarheter i tilbudet vårt, samt presisering av endringer i tilbudet som vi eventuelt blir enige om. Oversikt over relevant dokumentasjon som arbeidet kan ta utgangspunkt i.

2.2 Fase 2 – Forståelse av behov og mulighetsrom

I fase 2 av prosjektet vil vi sammenfatte og etablere en foreløpig forståelse av behov og mulighetsrom. Vi vil her ta utgangspunkt i informasjon fra oppdragsgiver, relevant tilgjengelig dokumentasjon og statistikk og gjennomføre innledende intervjuer.

Basert på oversikten over relevant dokumentasjon, og eventuell ny informasjon som identifiseres gjennom prosjektet, vil vi gjennomføre en dokumentgjennomgang og systematisere relevant informasjon om dagens situasjon, forventet utvikling, utfordringer/problemer og muligheter. Strategi for KDRS for perioden 2018 -2021¹, vedtekter² og ev. andre sentrale styringsdokumenter vil blant annet danne et grunnlag for senere vurderinger av om formål og strategi ivaretar behovet. Øvrig dokumentasjon som tidligere gjennomført SWOT-analyse av KDRS sin virksomhet er også relevant å ta utgangspunkt i.

Menon har nylig gjennomført en kartlegging av tidsbruk, kostnader og tapt arkivmateriale i kommunal sektor på oppdrag for Arkivverket. I rapporten samlet vi inn informasjon om hvordan situasjonen er innenfor arkivering i offentlig sektor i Norge i dag og hvilke utfordringer som eksisterer. Vi gjennomførte blant annet en større spørreundersøkelse til et utvalg ansatte i kommunal sektor. Kartleggingen talte blant annet for at betydelige mengder arkivverdig dokumentasjon ikke tas vare på for ettertiden. Det virker å være en generell utfordring at det ikke er klart hva som skal arkiveres. Vi fant også at arkivering og journalføring i offentlig sektor er tidkrevende og vanskelig. Problemene må sees i sammenheng med at offentlig sektor forventes å bli mer og mer digitale, norske innbyggers forventninger til velferdsproduksjonen og økt press på offentlige budsjetter. Det er med andre ord ikke grunn til å forvente at problemene blir mindre i fremtiden. Rapporten og data samlet inn i forbindelse med prosjektet vil være svært relevant inn i arbeidet med evalueringen. Rapporten er enda ikke offentliggjort, men vi har vært i dialog med Arkivverket om at vi kan benytte de innsamlede dataene inn i arbeidet dersom vi blir valgt som leverandør. Gjennom vår kartlegging av behovet kommunene for Arkivverket har vi unik kunnskap å bygge videre på.

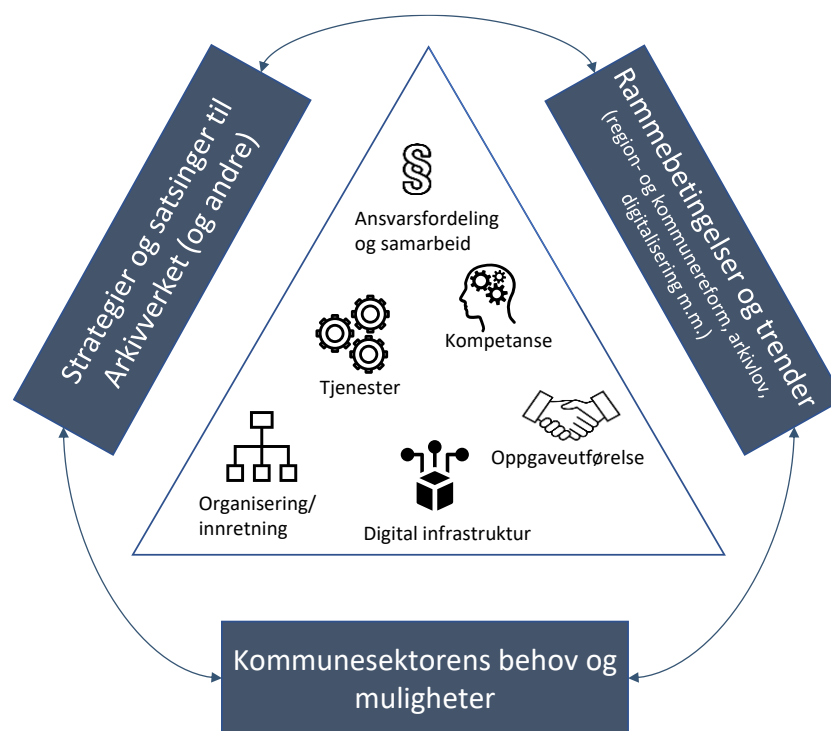
I fase 2 ser vi også for oss å gjennomføre innledende intervjuer med relevante personer hos oppdragsgiver, medlemmer og Arkivverket. Vi ønsker også å diskutere med oppdragsgiver om det bør etableres en referansegruppe som kan benyttes til å forankre arbeidet, få innspill og teste foreløpige funn og vurderinger. Innledende intervjuer og/eller referansegruppemøte vil i fase 2 ha som formål å diskutere utfordringsbilde, mulighetsrom og utvikling/tiltak som vil ha innvirkning på hvilken retning det er naturlig at KDRS beveger seg mot fremover. Vi mener det er viktig å ha en dialog med Arkivverket gjennom prosjektet fordi Arkivverkets strategi og initiativer vil være med på å definere mulighetsrommet for KDRS og påvirke medlemmenes behov og fordi det er viktig at sektoren som helhet trekker i samme retning. Arkivverket stiller seg positive til å bidra inn i arbeidet.

¹ https://www.kdrs.no/sites/default/files/strategi2018-2020_04022019.pdf

² https://www.kdrs.no/sites/default/files/samvirkevedtekt_kdrs_6._juni_2019_0.pdf

For å forstå behov og mulighetsrom er det viktig å ta høyde for utviklingstrekk og endringer i arkivsektoren. Det virker blant annet å være et stort behov for å legge til rette for mer arkivering og effektive arkivprosesser i kommunesektoren. Mulighetsrommet til KDRS påvirkes av en rekke faktorer som kan ha innvirkning på KDRS sin virksomhet og videre strategiarbeid. Kommunesektorens, og gjennom det medlemmenes, behov definerer i stor grad hva KDRS skal tilby. Behovet påvirkes blant annet rammebetingelser og trender, som ny arkivlov og krav som stilles til arkivering, så vel som hvor mye av behovet som i dag dekkes av medlemmene selv, av Arkivverket eller på andre måter. Flere kommuner og institusjoner er blant annet preget av sårbarhet på kompetansesiden, noe som kan begrense hvor stor del av behovet som kan dekkes på en effektiv måte. I tomrommet mellom behovet og hva Arkivverket og medlemmene selv kan tilby kan det være flere muligheter for KDRS til å skape merverdi. Det kan eksempelvis være knyttet til operasjonalisering og tilrettelegging for ivaretagelse av overordnede føringer for kommunal sektor. Figur 2-2 illustrerer at mulighetsrommet blant annet påvirkes av rammebetingelser og trender, behov i kommunal sektor og øvrige virksomheter som Arkivverket som enten kan øke eller redusere behovet for hva KDRS kan levere. Dette mulighetsrommet kan ha innvirkning på ulike deler av KDRS sin strategi, som hvilke tjenester KDRS bør levere, organisering og oppgaveutførelse. I ytterste konsekvens kan et resultat også være at det ikke er eksistensberettigelse for selskapet.

Figur 2-2 Mulighetsrommet påvirkes av en rekke faktorer som kan ha innvirkning for KDRS' virksomhet og strategi



I denne fasen vil vi også forberede datainnsamling og analyse i fase 3. Det omfatter blant annet konkretisering av undersøkelsesopplegg, herunder planlegging av videre intervjuer og etablering av intervjuguide. Vi vil også forsikre oss om at vi gjennom oppdraget sikrer god involvering av selskapets interessenter og andre aktuelle parter som er relevante for oppdraget, både internt og eksternt.

Resultat fra fase 2: Foreløpig sammenstilling av utfordringsbilde, behov og mulighetsrom basert på tilgjengelig dokumentasjon, data og intervjuer/møter. Intervjuguider og planlagt datainnsamling for fase 3.

2.3 Fase 3 – Datainnsamling og analyse

I fase 3 vil vi samle inn ytterligere data og gjennomføre analyser av funnene. Vi anser spesielt dagens medlemmer som en viktig kilde for å kunne besvare problemstillingene skissert i kapittel 1.2. Vi legger opp til å intervjuer alle de 18 arkivinstusjonene som i dag er medlemmer i løpet av denne fasen. I intervjuene vil vi spesielt diskutere:

- Hvilken nytteverdi og hvilke resultater medlemmene opplever at KDRS har gitt og gir
- Hvilken nytteverdi medlemmene forventer at KDRS vil gi i fremtiden
- Hva medlemmene opplever som utfordrende, hvilket behov de har og hvorvidt dette dekkes
- Mulighetsrommet for KDRS og hva medlemmene ønsker at KDRS skal fokusere på fremover

I tillegg er det interessant å få innspill fra de som ikke er medlemmer av KDRS i dag. Det kan ligge interessant informasjon i hvorfor potensielle medlemmer ikke har valgt å være medlem, hvorvidt de likevel får dekket sine behov og i så fall hvordan deres behov dekkes. Her vil vi også undersøke muligheter for å gjennomføre analyser basert på datagrunnlaget fra kartleggingen vi gjorde for Arkivverket. Blant annet kan vi se om og ev. hvordan gruppen med respondenter som ikke er tilknyttet en arkivinstusjon som er medlem i KDRS skiller seg fra gruppen som er det.

I fase 3 vil vi også gjennomføre ytterligere intervjuer med aktuelle respondenter. Dette kan eksempelvis omfatte Arkivverket, Kulturdepartementet, KS og Documaster.

Basert på kartleggingen vil vi systematisk dokumentere, systematisere og sammenfatte informasjon og gjennomføre analyser som kan gi svar på de skisserte problemstillingene. Vi vil blant annet undersøke og analysere ev. gap mellom dagens strategi og nåværende og potensielle medlemmer sitt behov, sett i lys av utviklingstrekk i arkivsektoren.

Resultat fra fase 3: Gjennomførte intervjuer med referater, sammenstilling og systematisering av data og funn, gjennomførte analyser.

2.4 Fase 4 – Sammenstilling og rapportering

I fase 4 sammenstiller vi informasjonen, sikrer at vi gir et godt svar på alle problemstillingene og ferdigstiller en sluttrapport.

En viktig del av evalueringen er å belyse hvordan KDRS kan ha størst mulig nytteverdi fremover. Det handler blant annet om å belyse hvilke oppgaver eller tjenester KDRS skal fokusere på for å ivareta (nåværende og fremtidige) medlemmer har behov for og hva som gir dem størst verdi. I sammenstillings- og rapporteringsfasen vil vi legge vekt på å synliggjøre mulighetsområder i et framtidig målbilde og hvilke oppgaver og tjenester det kan være behov for at KDRS fokuserer på fremover.

Sluttrapporten vil dokumentere forutsetninger og metode, datagrunnlag, resultater, konklusjoner og anbefalinger. Vi jobber daglig med å formidle komplekse analyser på en forståelig måte. Samtidig er vi vant til å presentere skriftlige rapporter som har høye krav til dokumentasjon når det gjelder metodisk fremgangsmåte og kildegrunnlag.

Sluttleveransen (presentasjon og rapport) vil leveres senest 1. oktober 2021. Dersom det viser seg å være behov for å flytte denne fristen enten noe fram eller å forskyve den, stiller vi oss fleksible til det. Vi vil invitere oppdragsgiver til å komme med innspill til utkastet når det foreligger (senest to uker før endelig leveranse). Dersom det etableres en referansegruppe, vil vi forankre funn og vurderinger med dem, og ved behov justere

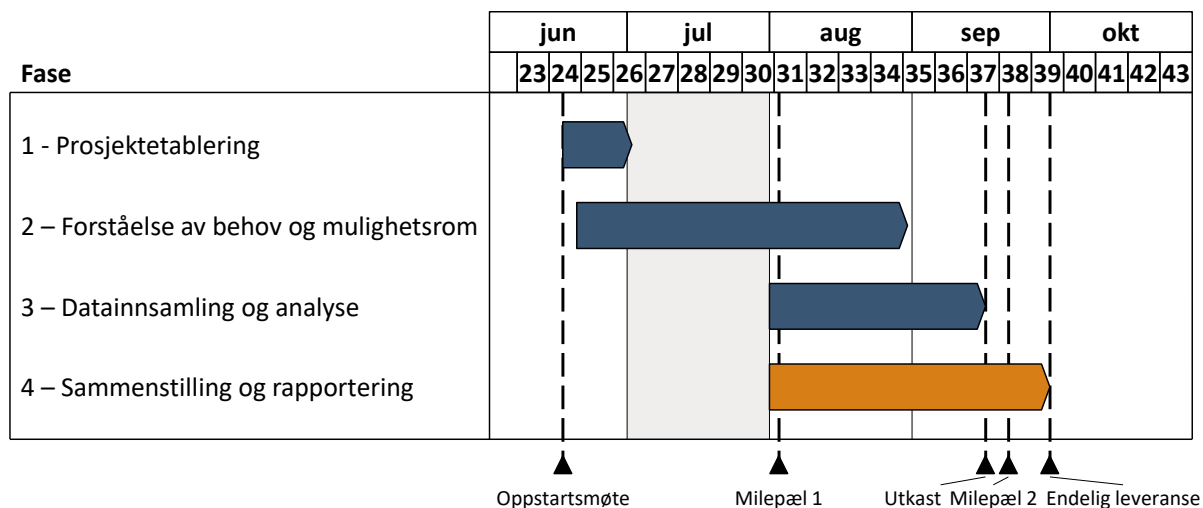
rapportutkastet. Vi presenterer resultatene etter avtale med oppdragsgiver for KDRS, styret eller begge. Hvis ønskelig, kan vi også presentere for medlemmene.

Resultat fra Fase 4: Oversendt sluttrapport til oppdragsgiver innen 1. oktober 2021.

3 Fremdriftsplan

Under følger vår fremdriftsplan for gjennomføring av prosjektet. Fasene er delvis overlappende for å sikre nødvendig fremdrift og fordi prosessen vil være iterativ.

Figur 3-1 Tentativ fremdriftsplan i 2021



Vi legger som et utgangspunkt opp til tre prosjektmøter med oppdragsgiver: ett oppstartsmøte og to milepæls-møter. Dersom det etableres et referansegruppemøte er det naturlig at møtene gjennomføres i forbindelse med de oppsatte milepælene. Fremdriftsplanen kan endres i samarbeid med oppdragsgiver. Vi er også åpne for å gjennomføre flere eller færre møter underveis hvis oppdragsgiver ønsker det eller vi finner det formålstjenlig i prosjektet.

I det følgende beskriver vi innholdet i møter og leveranser:

- Et oppstartsmøte (i juni 2021) som har som formål å sikre nødvendige avklaringer og klargjøre forventninger til effektmålingen, fastsettelse av fremdriftsplan, problemstillinger mv., nærmere omtalt i delkapittel 2.1.
- Første milepælsmøte (tidlig i august 2021) med formål om at vi gjennomgår og diskuterer forståelse av problem, behov og mulighetsrom og resultater fra innledende kartlegging, og legger frem en endelig plan for datainnsamling.
- Utkast til rapport (tentativt i uke 37).
- Andre milepælsmøte (i september 2021) med formål om å gjennomgå datainnsamling og analyse, forankre funn, gjennomgå rapportutkast og klargjøre eventuelle usikkerheter rundt rapporteringen.
- Endelig leveranse (tentativt innen 1. oktober 2021).
- Eventuell presentasjon etter endelig leveranse.

Vi er opptatt av en god dialog med oppdragsgiver, og vi vil supplere de faste prosjektmøtene med oppdragstakers eventuelle behov for hyppigere statusrapporteringer og avklaringer. Det vil bl.a. være naturlig at vi har dialog med oppdragsgiver mellom milepæl 1 og 2.

4 Totalkostnad for prosjektet

Vi tilbyr å gjennomføre oppdraget for 375 000 kroner ekskl. mva. (468 750 kroner inkl. mva.). Dette inkluderer alle tjenester i prosjektet. Med en timepris på 1 500 kroner ekskl. mva., tilsvarer dette 250 timer.

Tentativ fordeling av rammen per fase fordeler seg slik:

Tabell 4.1 Tentativ fordeling av timer og ramme per fase

Fase	Timer	Ramme ekskl. mva.
1 – Prosjektetablering	25	37 500
2 – Forståelse av behov og mulighetsrom	45	67 500
3 – Datainnsamling og analyse	95	142 500
4 – Sammenstilling og rapportering	45	67 500
Kvalitetssikring	40	60 000
Totalt	250	375 000

5 Kompetanse

I dette kapitlet beskriver vi kompetanse og erfaring for det tilbudte prosjektteamet. Vi viser ellers til prosjektets kvalitetssikringsregime, se kapittel 6, for beskrivelse av våre rutiner for prosjektgjennomføring og kvalitetssikring. Fulle CV-er til hvert enkelt teammedlem er vedlagt.

5.1 Kompetanse innenfor område

Vi har satt sammen et team som har solid erfaring med gjennomføring av evalueringer, kartlegginger, analyse og strategiarbeid, samtidig som teamet også besitter bred erfaring fra kommunal sektor og arkivsektoren. Vi vil særlig trekke fram at de tilbudte ressursene har solid kompetanse og erfaring om:

- **Evalueringer.** Det tilbudte teamet har bred erfaring fra evalueringsoppdrag. Menon er et anerkjent kompetansemiljø for evalueringsmetodikk. Vi har bred erfaring med alle fasene og oppgavene involvert i store evalueringsprosjekter. Eksempler på evalueringer vi har gjennomført den senere tiden er evaluering av strategi for forvaltning av hjortevilt for Miljødirektoratet, evaluering av pilotprosjekter innenfor ekspressfortolling for Tolletaten, evaluering av politiets situasjonscenter for Politidirektoratet og evaluering av kommunenes behandling av klima- og miljøtemaer i konsekvensutredningen av kommuneplanens arealdel. Tilbudte ressurser har erfaring fra å gjennomføre og kvalitetssikre utredninger og evalueringer av ulik art og kompleksitet.
- **Strategiarbeid.** Tilbudte ressurser kan vise til bred erfaring med strategiprojekter i offentlig sektor, og er godt trent i å fasilitere krevende diskusjoner for å skape felles forståelse og legge grunnlag for krevende prioriteringer. Vi har erfaring med å planlegge, gjennomføre og implementere strategier hos virksomheter som NAV, politiet og OsloMet – storbyuniversitetet. Vi er godt kjent med hvor viktig et godt kunnskapsgrunnlag er for en vellykket strategiprosess, og vet hva som skal til for å bygge bro fra kunnskap til strategi.
- **Samfunnsvitenskapelige metoder.** Tilbudte ressurser har lang erfaring med både kvalitative og kvantitative samfunnsvitenskapelige metoder for innsamling og bearbeiding av informasjon. Tilbudte ressurser har lang erfaring med å gjennomføre intervjuer med ansatte og representanter i norske kommuner. I et pågående prosjekt for Norsk Vann intervjuer vi VA-ansatte i kommuner om deres erfaringer med kommunesammenslåinger. Et annet eksempel er intervjuer av kommuner i vurderinger av økonomiske og administrative konsekvenser av endringer i språkkapitlet i sameloven. Vi har dessuten lang erfaring med gjennomføring av spørreundersøkelser, litteraturstudier, innsamling og analyse av data og fasilitering av prosesser.
- **Arkivsektoren.** Flere av de tilbudte ressursene har erfaring fra tidligere oppdrag for Arkivverket, blant annet har de bistått inn i arbeidet med:
 - Kartleggingen av tidsbruk, kostnader og tapt arkivmateriale i kommunal sektor på oppdrag for Arkivverket (Menon og A-2 i 2020)
 - Konseptutredning av Arkivverkets geografiske oppgaveløsning og tilstedeværelse (Menon og A-2 i 2019)
 - Etablering av nytt digitalt helsearkiv på Tynset (A-2 i 2018-2019)
 - Konseptutredning for mottak og digitalisering av arkiv (Menon i 2018)
 - Evaluering av NOARK-standard (Menon i 2018)
 - Konseptutredning for Modernisering av Arkivvedlikehold og Overføring til Depot (Menon i 2016-2017)

- **Kommunal sektor.** Tilbudte ressurser kan vise til en lang rekke med prosjekter som har gitt oss innsikt i kommunal sektor. Eksempler på kommunale oppgaver vi har jobbet med utover arkivsektoren er kommuneøkonomi, saksbehandling, digitalisering, byggesak, planlegging, næringsutvikling, landbruk, vilt, kulturminne, pleie og omsorg, grunnskole, barnehage, barnevern, integrering, vann, klima og energi, klimatilpasning, bildeling og snøskuter.
- **Innovasjon i offentlig sektor.** Menon har i flere prosjekter jobbet tett med problemstillinger knyttet til innovasjon i offentlig sektor. Blant annet gjennomfører vi en følgeevaluering av FORKOMMUNE-programmet for Forskningsrådet som tildeler midler til kommuner og fylkeskommuner for å gjennomføre innovasjons-prosjekter i offentlig sektor (IPO). Menon utarbeidet en rapport for KS som fokuserer på hvordan man kan måle verdien av innovasjonsarbeid i offentlig sektor basert på samfunnsøkonomisk metodikk. Teamet har også jobbet tett opp mot offentlig sektor og spesielt med effektiviseringsprosesser.

De tilbudte ressursene har dessuten personlige egenskaper som sikrer god gjennomføring av prosjekter, innenfor tildelte rammer og med god kvalitet. Våre styrker ligger både innenfor prosjektledelse, kvalitetssikring og problemløsning, som igjen hviler på gode samarbeidsevner, kreativitet og faglig soliditet. I tillegg har alle de tilbudte konsulentene en sterk og relevant faglig bakgrunn.

5.2 Erfaring med tilsvarende oppdrag (referanser)

Under har vi oppgitt seks relevante referanseprosjekter. Det vises til tilbudt personell sine CVer for ytterligere dokumentasjon av referanser og erfaring med tilsvarende oppdrag.

Tidsbruk og kostnader av arkivering i offentlig sektor

Oppdragsgiver: Arkivverket

Prosjektperiode: fra mars 2020 til september 2020

Kontraksverdi: 1 200 000 kroner ekskl. mva.

Navn på mottaker: Marthe Rosenvinge, marerv@arkivverket.no, tlf.: 915 64 926

Beskrivelse: På oppdrag fra Arkivverket, i samarbeid med A-2, har Menon utarbeidet en problembeskrivelse i tråd med utredningsinstruksen. Det innebar å svare på hvor mye arkivmateriale som går tapt som følge av mangelfull arkivering, tidsbruken til arkivering i offentlig sektor og kostnader til anskaffelse og drift/vedlikehold av arkivsystemer, integrasjoner og uttrekk. Arbeidet ble gjennomført i tett dialog med sentrale ressurser i Arkivverket.

Relevans: Arkivsektoren, utfordringer i kommunal sektor knyttet til arkivering, metodikk.

KVU/SØA Arkivverkets geografiske lokalisering

Oppdragsgiver: Arkivverket

Prosjektperiode: fra mars 2019 til september 2019

Kontraksverdi: 1 000 000 kroner ekskl. mva.

Navn på mottaker: Guri Kaspara Lande, e-post: gurlan@arkivverket.no, tlf.: 911 77 256

Beskrivelse: Menon, i samarbeid med A-2 og OPAK, har bistått Arkivverket med utarbeidelse av en konseptutredning og samfunnsøkonomisk analyse av Arkivverkets geografiske oppgaveløsning og tilstedeværelse. Utredningen skulle blant annet ta høyde for hvordan digitalisering påvirker Arkivverkets oppgaveløsning og vurdere muligheter og konsekvenser knyttet til geografisk plassering av etatens arbeidssteder og arkivdepoter/magasiner. Hensikten var å sette Arkivverket bedre i stand til å utføre samfunnsoppdraget under endrede rammebetingelser på en kostnadseffektiv måte og imøtekomme strategiske mål i et tydelig brukerperspektiv.

Relevans: Arkivsektoren, utviklingstrender, rammebetingelser, Arkivverkets strategi og samfunnsoppdrag, metodikk.

Evaluering av strategi for forvaltning av hjortevilt

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Prosjektperiode: september 2020 til april 2021

Kontraksverdi: 550 000 ekskl. mva.

Navn på mottaker: Vemund Jaren, vemund.jaren@miljodir.no, tlf.: 901 02 369

Beskrivelse: I samarbeid med Høyskolen i Innlandet og Norskog har Menon evaluert hjorteviltstrategien. Formålet med evalueringen var å etablere et kunnskapsgrunnlag for videreutvikling av en framtdsrettet hjorteviltforvaltning. For å svare på spørsmålene i evalueringen har vi benyttet en kombinasjon av intervjuer, spørreundersøkelser, dokumentgjennomgang og analyse av tilgjengelige data.

Relevans: Evaluering, evaluering av strategi, kommunal sektor, oppgave- og ansvarsdeling, metodikk.

Strategi for digital transformasjon

Oppdragsgiver: Oslo Met – Storbyuniversitetet

Beskrivelse: Etter noen år preget av fusjoneringsarbeid var universitetet klar til å legge enda sterkere vekt på virksomhetsintegrasjon og virksomhetsutvikling. Digitalisering og teknologianvendelse står sentralt i dette utviklingsarbeidet. Universitetet så derfor behov for å utvikle en tydelig strategi for digital transformasjon som beskriver mål og veivalg for teknologiutnyttelse. Arbeidet bestod i en analyse av nåsituasjon, en kartlegging av teknologisk mulighetsrom og valg av strategiske mål og tiltak. Strategien er forankret i ny virksomhetsstrategi 2024 og omfatter hele virksomheten. Prosjektet ble gjennomført på en måte som vekket tillitt, engasjement og eierskap i organisasjonen. Strategien kan leses her: <https://ansatt.oslomet.no/strategi-digital-transformasjon>

Relevans: Strategiarbeid, digitalisering, mulighetsrom, metodikk.

Digitaliseringsstrategi for politiet

Oppdragsgiver: Politidirektoratet

Beskrivelse: Politiet vil møtet et endret kriminalitetsbilde de kommende årene, der alvorlig og komplisert kriminalitet vil øke og trusselbildet vil være dynamisk og grenseoverskridende. Samtidig vil publikums forventninger til politiet øke, og blant annet kommet til uttrykk som krav til å kunne møte politiet i digitale kanaler. For å forstå hvordan politiet skal tilnærme seg digitalisering på en helhetlig måte som tar utgangspunkt i etatens evner og behov igangsatte politidirektoratet et arbeid med utvikling av en digitaliseringsstrategi. Arbeidet bestod av tre faser: en analysefase, der det ble gjennomført en ekstern- og internanalyse, en vurderingsfase der alternative tilnærminger og strategiske valg ble vurdert og prioritert, og en formuleringsfase, der strategiens form og innhold ble jobbet frem. I tillegg til politidirektoratet ble politidistrikter og særorgan involvert i arbeidet.

Relevans: Strategiarbeid, digitalisering, mulighetsrom, metodikk.

5.3 Tilbudt personell med CV

Vi har satt sammen et kompakt og høyt kvalifisert team for å gjennomføre oppdraget. Faglig og administrativ prosjektleder og kontaktpunkt mot oppdragsgiver vil være Menon-partner Simen Pedersen. Prosjektleder er primært kontaktpunkt mot Arkivverket og har ansvaret for å koordinere arbeidet og ressursene i prosjektet. Iselin Kjelsaas (seniorøkonom i Menon) er prosjektmedarbeider. Renate Enemark Bergersen (partner i Menon) vil være aktiv kvalitetssikrer. Kvalitetssikrer vil være aktivt involvert underveis i prosjektet og ha særskilt oppmerksomhet på hvordan evalueringen kan gi merverdi til senere strategiprosess. Renate har over 15 års erfaring med strategi- og virksomhetsutvikling i offentlig sektor og har ledet en rekke strategi- og virksomhetsstyringsprosjekter, både som fast ansatt og som rådgiver. Kjerneteamet har ansvaret for å gjennomføre evalueringen, jobber tett sammen i hele prosjektet og har tydelige ansvarsoppgaver.

I Tabell 5.1 gis kortbeskrivelser av tilbudt personell. Tabellen inkluderer også rollen vedkommende vil ha i prosjektet. Fullstendige CV-er er dokumentert i vedlegg.

Tabell 5.1 Beskrivelse av tilbudt personell – navn, rolle/kategori og kompetansebeskrivelse

Navn og rolle i prosjektet	Beskrivelse av kompetanse
<p>Simen Pedersen Partner i Menon Prosjektleder</p>  <p>Rolle i prosjektet: Simen vil være prosjektleder og har ansvar for at ressursene i prosjektet brukes på de riktige tingene. For å få til dette vil han engasjere seg aktivt i å løse prosjektet i form av å konkretisere og delegere ansvarsoppgaver, være delaktig i alle deler av evalueringen, være en viktig bidragsyter i rapportskrivningen, og ta kontakt med oppdragsgiver når det behov for avklaringer.</p> <p>Antatt andel av teamets samlede timebruk: 40 prosent.</p>	<p>Simen Pedersen er partner i Menon Economics. Han har flere års erfaring med forskning i Statistisk sentralbyrås forskningsavdeling (SSB), og som utreder og prosjektleder i Econ Pöyry og Vista Analyse. Simen bisto Arkivverket med å gjennomføre samfunnsøkonomisk analyse som en del av konseptutredning for Modernisering av Arkivvedlikehold og Overføring til Depot (MAVOD) i 2016/2017, ledet kvalitetssikringen av konseptutredning for mottak og digitalisering av arkiv i 2018, ledet Konseptutredning av Arkivverkets geografiske oppgaveløsning og tilstedeværelse i 2019 og ledet tidsbruk og kostnader av arkivering i offentlig sektor i 2020.</p> <p>De siste to årene har Simen ledet og vært prosjektleder/-eier for om lag 20 evalueringer (herav følgeevalueringer) og nullpunktsmålinger for oppdragsgivere som Miljødirektoratet, Riksantikvaren, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Husbanken, Utdanningsdirektoratet, KS, Utlendingsdirektoratet, Tolletaten, UDI og Politidirektoratet. Han har erfaring med å gjennomføre evalueringer av strategier, tilskudd, organisasjoner / enheter, IT-plattformer, nettverk, lov- og forskriftsendringer mv.</p> <p>Simen har gjennom en rekke prosjekter opparbeidet seg solid innsikt i kommunal planlegging, tjenesteproduksjon, organisering og økonomi. Simen har både vært sentral i gjennomføring av overordnede utredninger av flere kommunale sektorområder til utredninger, evalueringer av konkrete tjenestområder og utarbeidelse av veiledningsmaterieill til folkevalgte og administrasjon. Dette arbeidet har bidratt til at Simen har lang erfaring med å involvere kommuner, samt kartlegge forhold ved kommunesektoren - kvantitativt og kvalitativt. Han har også lang erfaring med å lede prosesser opp mot kommuner, som strategiprosesser, utredninger og scenarioanalyser.</p> <p>Simen har også lang erfaring med kvalitative og kvantitative metoder for datainnsamling fra offentlige virksomheter. Dette omfatter blant annet erfaringer med litteraturgjennomganger, dybdeintervjuer, casestudier, web-baserte spørreundersøkelser og statistisk analyse av data.</p> <p>Simen er opptatt av at prosjektene som blir gjennomført har høy faglig kvalitet. Sluttrapportene skal være skrevet på en måte som gjør det lett for leser å få tak i hovedfunn, samt hvordan prosjektet er løst metodisk. Simen er også spesielt opptatt av å sikre at analysene som gjennomføres er relevant for oppdragsgiver,</p>

	<p>og sikrer dette gjennom tett dialog og tid sammen med kunde når det er nødvendig.</p>
<p>Iselin Kjelsaas Seniorøkonom i Menon Prosjektmedarbeider</p>  <p>Rolle i prosjektet: <i>Iselin vil være ansvarlig for innsamling og analyse av kvalitative data og bidra i rapportskrivning.</i></p> <p>Antatt andel av teamets samlede timebruk: 40 prosent.</p>	<p>Iselin Kjelsaas jobber som seniorøkonom i Menon og er utdannet siviløkonom med master i samfunnsøkonomi fra Handelshøyskolen BI. Hun er en svært allsidig konsulent og har bred erfaring fra kvalitativ og kvantitativ data-innsamling og -analyse.</p> <p>Iselin har gjennomført en rekke evalueringer. Blant annet var hun sentral i evaluering av strategi for forvaltning av hjortevilt for Miljødirektoratet, i evaluering av politiets situasjonssenter for Politidirektoratet, og var prosjektleder for evaluering av tilsynsordningen for barn i fosterhjem for Bufdir og for evaluering av statistikkverktøyet Qlik for Utlendingsdirektoratet (UDI). Hun har også gjennomført en rekke tilskuddsevalueringer. Dessuten har Iselin erfaring fra en rekke samfunnsøkonomiske analyser og kartlegginger av relevans for evalueringen som skal gjennomføres. Iselin har vært involvert i flere prosjekter for Arkivverket og opparbeidet seg god innsikt i arkivsektoren. Hun deltok aktivt i kartleggingen av tidsbruk, kostnader og tapt arkivmateriale i kommunal sektor og i en utredning som så på Arkivverkets geografiske oppgaveløsning og tilstedeværelse.</p> <p>Iselin har tidligere jobbet i Analyse- og utviklingsavdelingen i UDI. Hun har her jobbet med beslutningsunderlag for organisering av økonomifunksjoner og modernisering av IT-løsninger, jobbet med budsjett- og økonomistyring og videreutvikling av metodikk for gjennomføring av samfunnsøkonomiske analyser. Iselin har også flere års konsulent erfaring fra PwC. Blant annet har hun her gjennomført flere evalueringer, jobbet med brukerstrategi og bistått i utarbeidelse av konseptvalgsutredning for nytt beredskapssenter.</p> <p>Iselin har god erfaring med bruk av både kvantitative og kvalitative metoder og fasilitering av prosesser. Hun har gode evner til samarbeid med ulike personer og er svært opptatt av å forstå behov og sammenhenger og å bidra til kompetanseoverføring.</p>
<p>Renate Enemark Bergersen Partner i Menon Kvalitetssikrer</p>  <p>Rolle i prosjektet: <i>Renate vil fungere som aktiv kvalitetssikrer i prosjektet</i></p>	<p>Renate Enemark Bergersen er partner i Menon med spisskompetanse innen strategiutvikling for offentlig sektor. Renate har over 15 års erfaring med strategi- og virksomhetsutvikling i offentlig sektor og har ledet en rekke strategi- og virksomhetsstyringsprosjekter, både som fast ansatt og som rådgiver. Hun er vant til å lede prosjekter i sterke fagmiljøer, og vet hvordan hun kan fasilitere krevende diskusjoner for å skape felles forståelse. Hun har både strategisk og operativ erfaring fra forvaltningen, og evner å se hvilke krav mål og strategier stiller til den operative styringen.</p> <p>Renate er utdannet siviløkonom fra Norges Handelshøyskole, cand. mag fra Universitetet i Bergen og master i litteratur fra Universitetet i Oslo. Takket være sin tverrfaglige bakgrunn har Renate en svært god fremstillings- og formidlingsevne, noe hun vet å utnytte for å sikre forståelse, forankring og</p>

og i fasilitering av arbeidsmøter.

Antatt andel av teamets samlede timebruk: 20 prosent.

gjennomføring. Hun er en svært erfaren prosjektleder og fasilitator som trives når hun kan bidra til å tydeliggjøre og forenkle kompliserte problemstillinger.

6 Menons kvalitetssikringssystem

Menon gjennomfører rundt 200 selvstendige prosjekter i løpet av et år, hvorav om lag 50 ender opp i et format med offentlig publikasjon. For å kunne håndtere et stort, og økende antall oppdrag, er vi avhengig av gode rutiner for gjennomføring av prosjekt. Selv om prosjekter kan være forskjellige, både med hensyn til omfang, avsatt tid, faglig utfordringsnivå og format på sluttleveranse, er det mange faktorer som er felles.

I delkapitlene nedenfor beskriver vi hvordan et typisk Menonprosjekt gjennomføres fra A til Å, og hvilke faktorer vi legger særlig vekt på i de ulike fasene. Her beskriver vi våre arbeidsmetoder, og hvordan våre rutiner sikrer at vi fanger opp kundens signaler underveis i prosessen. Til slutt går vi nærmere inn på vårt kvalitetssikringssystem, herunder rutiner for å identifisere og sikre kritiske suksesspunkter og systemer for å sikre dokument- og datasikkerhet.

Overordnet beskrivelse av et prosjekt

Overordnet kan man dele inn et typisk Menonprosjekt i fem faser. Prosjektene starter med en tilbudsfasen, og avsluttes med en ekstern og intern evaluering av prosjektet. Fasene er illustrert i figuren nedenfor. I resten av kapitlene gjør vi en nærmere beskrivelse av organisering og gjennomføring av hver enkelt fase.



Tilbudsprosess

Tilbudsfasen starter med at en partner går gjennom anbudsdokumentene som foreligger. Partneren presenterer deretter prospektet i partnerskapet, som i felleskap vurderer om Menon har en spesialisering som tilsier at vi kan løse prosjektet godt.

Når man har besluttet å legge inn tilbud, er første punkt å forme et komplementært team med spisset kompetanse mot å løse prosjektet. Normalt består prosjektgruppen av minimum tre personer pluss intern kvalitetssikrer. Her er det viktig at man har den blandingen av senior- og juniorressurser som er naturlig, sett opp mot hva slags kompetanse som kreves for å løse de ulike oppgavene i prosjektet. Når teamet er satt, har vi et internt tilbudsmøte hvor vi utarbeider et løsningsforslag. Vi er da særlig opptatt av å identifisere metoder som på en forskningsmessig måte besvarer de problemstillinger kunden er opptatt av. At hele teamet er involvert i tilbudsprosessen sikrer på denne måten at man får en så sømløs oppstart på prosjektet mulig.

Oppstart

Ved oppstart av prosjektet gjennomføres det normalt et oppstartsmøte med kunden. Her gis kunden mulighet til å komme med tilbakemelding på fremdriftsplan og milepælmøter, i tillegg til at det gjøres avklaringer med hensyn til det løsningsforslaget som foreligger. På denne måten sørger man for at oppdragsgiver og konsulent har en omforent forståelse av prosjektet som skal gjennomføres. I oppstartsmøtet spikrer man også datoer for videre møter mellom partene, normalt knyttet opp mot spesifikke milepæler eller arbeidsmøter om konkrete problemstillinger.

I etterkant av oppstartsmøtet sender Menon over et notat som oppsummerer hva man har blitt enige om i møtet, og hvilke deler av prosjektet som eventuelt avviker fra det som ble skissert i det opprinnelige tilbudet. På denne

måten reduserer man sannsynligheten for at det oppstår misforståelser knyttet til hva som faktisk ble avtalt om hva som skal gjøres videre i prosjektet.

Prosjektfase

Prosjektfasen starter med at prosjektleder kaller inn til et internt prosjektmøte. Her går man systematisk gjennom hver deloppgave i prosjektet, og fordeler ansvar for ulike arbeidsoppgaver innad i teamet. Her fastsettes også interne milepæler for progresjon i prosjektet, som korresponderer med de avtalte milepælene med oppdragsgiver.

Underveis har vi også møter med kunden. Møtene er viktige for å sikre at vi raskt fanger opp signaler om forhold som oppdragsgiver anser som viktige, og for at vi skal skape trygghet hos oppdragsgiver om at man er på riktig vei til et godt sluttprodukt. I forkant av disse møtene har vi normalt forberedt en presentasjon av foreløpige resultater og analyser som er gjennomført. Basert på denne presentasjonen kommer det ofte opp gode faglige innspill som vi kan ta med videre inn i prosjektet. Normalt gjennomføres det 1 til 2 slike møter i løpet av prosjektet, men dette avhenger av behov fra oppdragsgivers side.

Menon jobber svært ofte empirisk, og i enkelte tilfeller med sensitiv informasjon. Eksempel på dokumenter som er unntatt offentlighet er mikrodata fra spørreundersøkelser, databaser med kundeinformasjon, informasjon om offentlige og private kunders strategi eller referater fra dybdeintervjuer. For å hindre at denne sensitive informasjonen kommer på avveie, har Menon en «Need to know»-policy, som innebærer at kun prosjektdeltakere får tilgang til sensitiv informasjon. Dette løses ved at det opprettes prosjektmapper hvor kun prosjektdeltakere har tilgang. Særlig sensitiv informasjon legges på databaser som låses inne i safe

Rapport/presentasjon

De fleste Menonprosjekter munner ut i en eller annen form for dokumentasjon, normalt en skriftlig utfyllende rapport. I slutfasen av prosjektet er det prosjektleders rolle å samle trådene i prosjektet, og sørge for at man fremstiller en helhetlig analyse. I slutfasen av prosjektet har også kvalitetsikreren en viktig rolle med hensyn til å gå igjennom dokumentasjonen som foreligger (se mer om kvalitetsikrerenes rolle i kapittel 2 nedenfor).

Foreløpige konklusjoner og vurderinger presenteres som regel for oppdragsgiver i en PowerPoint presentasjon. Noen uker før frist for sluttleveranse, oversendes også som regel oppdragsgiver et førsteutkast til rapport i word-versjon. Oppdragsgiver har da noen dager på å kommentere rapporten både på overordnet nivå og på et høyere detaljeringsnivå. Menon tar deretter stilling til kommentarer og slutfører rapporten.

Vi benytter profesjonell språkvasker før ferdigstillingen av rapporten. At det er godt språk i rapportene er som regel avgjørende for den legitimitet rapportene får.

Evaluering

For å sikre læring, evalueres alle prosjekter i Menon. Evalueringen skjer på to nivåer. Ved endt prosjekt sendes en elektronisk spørreundersøkelse til oppdragsgiver. Vi ber da oppdragsgiver komme med en rangering av sin tilfredshet med arbeidet med hensyn til prosjektet som helhet, det faglige nivået på arbeidet, formidlingen av prosjektet og hvordan prosess og samarbeid har fungert.

Videre har vi også et kort evalueringsmøte i teamet. Vi gjennomgår da lønnsomhet i prosjektet, oppdragsgivers tilfredshet og en felles vurdering av hva prosjektleder og det enkelte teammedlem har gjort bra, og hva som kan

gjøres bedre i neste prosjekt. Begge disse undersøkelsene er en del av en prosess med å jobbe for kontinuerlig forbedring i hvordan vi utfører våre konsulenttjenester.

Kvalitetssikring i prosjektet

Ansvar for kvalitetssikring av rapporter og prosesser ligger hos Managing Partner (daglig leder). Managing Partner har imidlertid kun ansvar for at rutiner følges opp, og har delegert deler av kvalitetssikringsarbeidet til Menons forskningsleder. I begrepet kvalitet legger vi at det skal være et faglig solid arbeid som er egnet til å belyse og formidle problemstillingen på en god måte overfor publikum.

Den viktigste kvalitetssikringen i Menon foregår gjennom rekruttering av høyt kvalifiserte og erfarne medarbeidere. I tillegg har Menon flere rutiner og sjekkpunkter med sikte på kvalitetssikring. Dette skjer blant annet ved at vi i alle prosjekter har et teammedlem med dedikert ansvar for å sikre faglig kvalitet. Kvalitetssikreren spiller rollen som djevelens advokat i teamet. Dette medfører at han eller hun stiller kritiske spørsmål til alle resonnementer, datagrunnlag, grafiske illustrasjoner og rapportens struktur og oppbygning. Eksempel på kvalitetssikring i de ulike prosessene vises i tabellen nedenfor:

Tilbudsprosess	Ved oppstart	I prosjektfasen	Rapport/presentasjon	Evaluering
<ul style="list-style-type: none"> •Er teoretisk angrepsvinkel god? •Er fremdriftsplanen realistisk? •Lover vi mer enn vi kan holde? •Har foreslått team riktig kompetanse? •Har man tatt hensyn til kritiske suksessfaktorer? 	<ul style="list-style-type: none"> •Avviker opplegg fra tilbudet? Er det i så fall initiert av oppdragsgiver? •Kritisk gjennomgang av undersøkelsesopplegg, herunder spørreskjema, intervjuguide etc. 	<ul style="list-style-type: none"> •Er konklusjoner tilstrekkelig underbygget med analyser og funn? •Er konklusjonene tilstrekkelig solide? •Er det et godt teoretisk fundament for konklusjonene? 	<ul style="list-style-type: none"> •Er rapport og presentasjon logisk bygget opp? •Er det logisk sammenheng mellom konklusjonene? •Har rapport/presentasjon et lettfattelig språk? •Skrivefeil rettes opp, referanseliste kvalitetssikres 	<ul style="list-style-type: none"> •Hvor godt fornøyd er kunden totalt, med prosess og faglig nivå? Innhentes gjennom spørreundersøkelse •Evalueringsmøte ved endt prosjekt hvor vi gjennomgår lønnsomhet, prosjektledelse, faglig nivå m.v

Et annet ledd i kvalitetssikringssystemet i Menon er en systematisk kartlegging av kritiske suksessfaktorer ved hvert enkelt prosjekt. Identifiseringen gjøres allerede før vi legger inn tilbud. Kritiske suksessfaktorer rangeres etter sannsynlighet og konsekvens, og følges opp med mulige korrigerende tiltak. Eksempelvis vil det være slik at kvaliteten på enkelte rapporter er avhengig av at en får tilgang til gode data, samtidig som det å sikre seg tilgang til gode og relevante data kan være tidkrevende. I andre tilfeller er det den enkeltes medarbeiders kunnskap som er avgjørende. I tilfelle denne blir syk eller ute av stand til å delta i prosjektet i tilstrekkelig stor grad, må en finne andre løsninger som sikrer at kvalitet og fremdrift opprettholdes.

For dette prosjektet vurderer vi følgende risikofaktorer, med tilhørende tiltak.

Hendelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Tiltak
Prosjektleder eller sentrale nøkkelpersoner blir syke	Liten	Middels	<p>Dersom Simen Pedersen blir syk eller av andre helsemessige grunner ikke kan gjennomføre arbeidet, vil Iselin Kjelsaas overta prosjektledelsen. Hun har nødvendig kompetanse og prosjektleder-erfaring. Avklaringer knyttet til dette vil gjøres i nært samarbeid med oppdragsgiver.</p> <p>Mange medarbeidere i Menon besitter den relevante kompetansen som kreves i dette prosjektet. Skulle andre ressurser bli utilgjengelig har Menon derfor god kapasitet i organisasjonen til å supplere temaet med tilsvarende kompetente ressurser.</p>
Forsinkelse av undersøkelsesopplegg som følge av forsinket datainnsamling	Middels	Middels	<p>Prosjektperioden er relativt kort. Det er derfor svært viktig at vi raskt kommer i gang med datainnsamling i form av innsamling av skriftlig dokumentasjon og booking av intervjuer.</p> <p>Et slikt metodisk opplegg som vi skisserer krever en nøye gjennomtenkt fremdriftsplan for at vi til enhver tid skal kunne ha kontroll på datainnsamlingen.</p> <p>Fravik av fremdriftsplan kan imidlertid forekomme fordi det kan ta lengre tid enn ventet å få informasjon og/eller å gjennomføre intervjuer. For å holde fremdriftsplan vil ekstra ressurser settes inn hvis man kommer på etterskudd med informasjonsinnhenting. Dette kan skje gjennom å involvere ekstra ressurser i arbeidet.</p>
Uenighet med oppdragsgiver om metode eller fremdrift	Lav	Middels/høy	<p>I hele prosjektet legger vi opp til å ha tett kontakt med oppdragsgiver. Dette ivaretas gjennom milepælsmøtene og øvrig løpende dialog. Milepælsmøtene vil inkludere løpende avklaringer om metode, fremdrift, fokus i kartleggingen og foreløpige resultater. Vår erfaring fra tidligere er at slike møter fungerer som et godt møtepunkt mellom leverandør og oppdragsgiver.</p> <p>Ellers er prosjektleder alltid tilgjengelig for oppdragsgiver dersom det skulle være et behov. Tett dialog med oppdragsgiver reduserer sannsynligheten for uenighet.</p>

Curriculum Vitae

Navn	Simen Pedersen
Stilling	Partner
Telefon	+47 959 93 888
E-post	simen@menon.no



Nøkkelkvalifikasjoner

Simen Pedersen er partner i Menon Economics. Han har flere års erfaring med forskning i Statistisk sentralbyrås forskningsavdeling (SSB), og som utreder og prosjektleder i Econ Pöyry og Vista Analyse. Simen bisto Arkivverket med å gjennomføre samfunnsøkonomisk analyse som en del av konseptutredning for Modernisering av Arkivvedlikehold og Overføring til Depot (MAVOD) i 2016/2017, ledet kvalitetssikringen av konseptutredning for mottak og digitalisering av arkiv i 2018, ledet Konseptutredning av Arkivverkets geografiske oppgaveløsning og tilstedeværelse i 2019 og ledet tidsbruk og kostnader av arkivering i offentlig sektor i 2020.

De siste to årene har Simen ledet og vært prosjektleder/-eier for om lag 20 evalueringer (herav følgeevalueringer) og nullpunktsmålinger for oppdragsgivere som Miljødirektoratet, Riksantikvaren, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Husbanken, Utdanningsdirektoratet, KS, Utlendingsdirektoratet, Tolletaten, UDI og Politidirektoratet. Han har erfaring med å gjennomføre evalueringer av strategier, tilskudd, organisasjoner / enheter, IT-plattformer, nettverk, lov- og forskriftsendringer mv.

Simen har gjennom en rekke prosjekter opparbeidet seg solid innsikt i kommunal planlegging, tjenesteproduksjon, organisering og økonomi. Simen har både vært sentral i gjennomføring av overordnede utredninger av flere kommunale sektorområder til utredninger, evalueringer av konkrete tjenesteområder og utarbeidelse av veiledningsmateriell til folkevalgte og administrasjon. Dette arbeidet har bidratt til at Simen har lang erfaring med å involvere kommuner, samt kartlegge forhold ved kommunesektoren - kvantitativt og kvalitativt. Han har også lang erfaring med å lede prosesser opp mot kommuner, som strategi-prosesser, utredninger og scenarioanalyser.

Simen har også lang erfaring med kvalitative og kvantitative metoder for datainnsamling fra offentlige virksomheter. Dette omfatter blant annet erfaringer med litteraturgjennomganger, dybdeintervjuer, casestudier, web-baserte spørreundersøkelser og statistisk analyse av data.

Simen er opptatt av at prosjektene som blir gjennomført har høy faglig kvalitet. Sluttrapportene skal være skrevet på en måte som gjør det lett for leser å få tak i hovedfunn, samt hvordan prosjektet er løst metodisk. Simen er også spesielt opptatt av å sikre at analysene som gjennomføres er relevant for oppdragsgiver, og sikrer dette gjennom tett dialog og tid sammen med kunde når det er nødvendig.

Utdanning

- 2003 - 2008 Mastergrad i samfunnsøkonomisk metode og økonometri (profesjonsstudiet – 5-årig master), Økonomisk institutt, Universitetet i Oslo. Karaktersnitt A-B. Mastergradsoppgave: "Kommunenes økonomiske atferd 2001-2006" skrevet for Statistisk sentralbyrå og finansiert av Kommunal- og regionaldepartementet. Fordypingsemner på masternivå: Offentlig økonomi, Strategisk konkurranse, mikroøkonomi, økonometri og matematikk.
- 2001 - 2002 Utskrevet befalskurs Militærpolit, Forsvaret

Arbeidserfaring

- 2017 → Partner i Menon Economics
- 2013 – 2017 Partner i Vista Analyse
- 2016 – 2017 Vikariat som seniorkonsulent, Senter for transportplanlegging, Kystverket
- 2005 – 2016 Universitetslektor/seminarleder og sensor i mikroøkonomi, Økonomisk institutt, UiO
- 2011 – 2013 Seniorøkonom, Vista Analyse
- 2010 – 2011 Seniorøkonom, Gruppe for samfunnsøkonomi, Econ Pöyry (tidl. Econ Analyse)
- 2008 – 2010 Førstekonsulent, Gruppe for offentlig økonomi, Forskningsavdelingen, SSB
- 2009 – 2010 Analytiker, Gruppe for samfunnsøkonomi, Econ Pöyry (tidl. Econ Analyse)
- 2006 – 2008 Førstesekretær, Gruppe for offentlig økonomi, Forskningsavdelingen, SSB

Relevant prosjekterfaring

Veiledning for overvannshåndtering i kommunene (pågår)

Rolle: Ansvarlig for samfunnsøkonomiske vurderinger

Oppdragsgiver: NVE

Tidsrom: 2021

Beskrivelse: I samarbeid med DHI og NGI skal Menon bistå NVE med å utarbeide veiledningsmaterieell for overvannshåndtering i kommunene. Menons rolle i prosjektet er å utarbeide metodikk for å fastsette samfunnsøkonomisk korrekt risikoakseptnivå for overvannskade i urbane områder.

Kvantitative effekter av klart språk i kommunesektoren (pågår)

Rolle: Prosjekteier

Oppdragsgiver: KS

Tidsrom: 2020-2021

Beskrivelse: Oppdraget omfatter beregning av kvantitative gevinster av klart språk. Basert på tett samarbeid med utvalgte kommuner er målet med prosjektet å samle inn data som egner seg for å estimere effekter og beregne gevinster. Den økonometriske metoden vi benytter for å beregne effekter vil tilpasses til dataene vi får tilgang til. Prosjektet omfatter omfattende samarbeid med KS og utvalgte kommuner for å finne gode case for 'klart språk'-omskrivingsmuligheter.

Vannbransjens erfaringer med kommunesammenslåinger (pågår)

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Norsk Vann

Tidsrom: 2020-2021

Beskrivelse: Formålet med dette prosjektet er å se på hvilke erfaringer Norsk Vanns medlemmer har gjort seg i arbeidet med kommunesammenslåinger. Hva er gjort og hvilke utfordringer har de møtt når fagmiljøer skal slå seg sammen, hvordan har overgangen til felles administrative styringsverktøy vært, hvordan har man jobbet med å bygge ny kultur, og hva er status på den nye kommunens anlegg, samt andre relevante variabler. I prosjektet skal vi gjennomføre casestudier i seks gjennomførte sammenslåinger, basert på tilgjengelig data, litteratur og intervjuer med ressurspersoner. Prosjektet gjennomføres i samarbeid med Kinei AS.

Evaluerings av 'Strategi for forvaltning av hjortevilt'

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Tidsrom: 2020-2021

Beskrivelse: I samarbeid med Høgskolen i Innlandet og Norskog skal Menon evaluere hjorteviltstrategien. Formålet med evalueringen er å etablere et kunnskapsgrunnlag for videreutvikling av en framtidsrettet hjorteviltforvaltning. For å svare på spørsmålene i evalueringen vil vi benytte en kombinasjon av intervjuer, spørreundersøkelser, dokumentgjennomgang og analyse av tilgjengelige data.

Økonomiske og administrative konsekvenser av endringer i sameloven

Rolle: Prosjekteier

Oppdragsgiver: Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Tidsrom: 2020

Beskrivelse: Menon har vurdert økonomiske og administrative konsekvenser av endringer i samelovens kapittel 3 (språkkapittelet), sammenlignet med dagens innretning. For å vurdere endringene startet vi med å forstå hvilke konsekvenser dagens innretning har for kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter i dag. Den innsamlede kunnskapen ble benyttet til å anslå hva endringer innebærer for alle offentlige virksomheter som er berørt av lovendringen.

Problembeskrivelse tidsbruk og tapt arkivmateriale

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Arkivverket

Tidsrom: 2020

Beskrivelse: På oppdrag fra Arkivverket, i samarbeid med A-2, har vi utarbeidet en problembeskrivelse i tråd med utredningsinstruksen. Det innebærer å svare på hvor mye arkivmateriale som går tapt som følge av mangelfull arkivering, tidsbruken til arkivering i offentlig sektor og kostnader til anskaffelse og drift/vedlikehold av arkivsystemer, integrasjoner og uttrekk. Arbeidet ble gjennomført i tett samarbeid med sentrale ressurser i Arkivverket.

Evaluering av effekten av nye regler for fastsetting av snøskuterløyper for fornøyleskjøring

Rolle: Prosjektleder i Menon

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Tidsrom: 2016-2020

Beskrivelse: Evalueringen, som Simen har en sentral rolle i, omfatter en redegjørelse for antall kommuner med løyper, omfang av snøskuterløyper, utvikling i snøskuterbruk, om løypene bidrar til økt eller redusert ulovlig kjøring, om de etablerte løypene har bidratt til lokalt næringsliv, samt informasjon om virkningene for friluftsliv og naturmangfold. Evalueringen er en følgeevaluering som strekker seg fra og med 2016 og frem til 2020. Menon samarbeider med NINA om oppdraget.

Gode eksempler på konsekvensutredninger av kommuneplanens arealdel

Rolle: Prosjektleder i Menon

Oppdragsgiver: Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Tidsrom: 2020

Beskrivelse: På oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet, i samarbeid med Sweco, har Menon gjennomgått planprogram, konsekvensutredninger, og planvedtak for å identifisere gode eksempler på begrunnelser, vurderinger, kildebruk, oppsummeringer og sammendrag.

Evaluering av satsingen 'Kulturminnene i kommunene (KIK)'

Rolle: Prosjekteier

Oppdragsgiver: Riksantikvaren

Tidsrom: 2019-2020

Beskrivelse: Menon Economics evaluerte satsningen 'Kulturminnene i kommunene (KIK)', som omfattet at Riksantikvaren har gitt tilskudd til om lag 390 kommuner for å utvikle kulturminneplaner. Formålet med evalueringen var å innhente erfaringer med KIK-satsningen og evaluere KIK-innsatsen så langt. Dette omfatter blant annet å identifisere flaskehals og suksesskriterier ved å utarbeide en kulturminneplan og få til handling (som ellers ikke blitt gjennomført), samt vurdere hvilken betydning satsingen kulturminneplanen har hatt i kommunen. For å svare på spørsmålene vil vi intervju, sende ut spørreundersøkelse, gjennomgå planer (manuelt og automatisk) og gjennomføre statistiske analyser av grunnlaget.

Overføring av myndighetsoppgaver på kulturminneområdet til fylkeskommunene

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Riksantikvaren

Tidsrom: 2019

Beskrivelse: Riksantikvaren ønsket en følgeevaluering av myndighetsoverføringen fra nasjonalt til regionalt nivå på kulturminneområdet. I denne sammenheng fikk Menon i oppdrag å utarbeide en nullpunktsmåling. Nullpunktsmålingen sitt formål er å berede grunnen for en følgeevaluering som over tid skal kunne svare på

om eller i hvor stor grad myndighetsoverføringen har bidratt til å nå de oppsatte målene. Det innebærer at vi skal identifisere indikatorer for måloppnåelse, samle inn og sammenstille indikatorene og analysere hva som er forventet indikatorutvikling ved videreføring av dagens situasjon.

Evaluering og samfunnsøkonomisk analyse av IT-løsning for tospråklig opplæring

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Utdanningsdirektoratet

Tidsrom: 2019

Beskrivelse: Prosjektet Fleksibel opplæring prøver ut tospråklig fagopplæring via nettbaserte løsninger. Utprøvingen startet i januar 2017, og fra høsten 2018 er prosjektet videreført som en toårig pilot. Menon fikk i oppgave å utrede eventuell videre drift av fleksibel opplæring ved å vurdere faglig og administrativt ansvar for løsningen, analyse av kostnader og nyttevirksomheter (herav økonomiske gevinster og brukereffekter), kartlegging skoleeierens betalingsvilje for tilgang til systemet og vurdering av finansieringsmodell.

Konseptutredning og samfunnsøkonomisk analyse av Arkiverkets geografiske oppgaveløsning og tilstedeværelse

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Arkiverket

Tidsrom: 2019

Beskrivelse: Menon Economics, med A-2 og OPAK som underleverandører, har gjennomført en konseptutredning og samfunnsøkonomisk analyse av Arkiverkets geografiske oppgaveløsning og tilstedeværelse. I prosjektet utredet vi alternativer for organisering av Arkiverkets arbeidssteder som gjør etaten i stand til å utføre samfunnsoppdraget i en digital kontekst og imøtekomme de strategiske målene til Arkiverket. Oppdraget innebar at de seks spørsmålene i utredningsinstruksen ble besvart, med et stort fokus på å prissette de virkninger vi hadde faglig grunnlag for å prissette.

Evaluering av klimatilpasningsnettverket I Front

Rolle: Prosjekteier

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Tidsrom: 2019

Beskrivelse: Storkommunenettverket I Front ble etablert i 2015 og består av 11 bykommuner i Norge. I Frontnettverket er en arena for videreutvikling av lokalt klimatilpasningsarbeid. Kommunene skal gjennom aktiv deltakelse øke sin egen og regionens robusthet i møte med klimaendringene, samt bidra til å videreutvikle det nasjonale arbeidet med klimatilpasning. I evalueringen har vi vurdert nettverkets måloppnåelse, resultater, interaksjon med andre aktører og gitt anbefalinger om innretningen til et mulig fremtidig nasjonalt klimatilpasningsnettverk.

Følgeevaluering av Klimasats

Rolle: Sentral prosjektmedarbeider

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Tidsrom: 2017-2019

Beskrivelse: Tilskuddsordningen Klimasats skal fremme klimatiltak i kommuner og fylkeskommuner ved å støtte prosjekter som bidrar til reduksjon i utslipp av klimagasser og omstilling til lavutslippssamfunnet.

Menon Economics har løpende ila. treårsperioden svart på: I hvilken grad er innretningen av Klimasats formåls effektiv?, hvilke forbedringer kan være aktuelt for Klimasats?, samt hva er effektene av Klimasats?

Evaluering av investeringstilskudd til omsorgsboliger og sykehjem

Rolle: Prosjekteier

Oppdragsgiver: Husbanken

Tidsrom: 2018-2019

Beskrivelse: Menon Economics har, i samarbeid med NOVA og helseøkonomer fra UiO, evaluert investeringstilskudd til omsorgsboliger og sykehjem. Evalueringen omfatter vurderinger av tilsiktede og utilsiktede resultater og effekter av ordningen, samt vurderinger rundt Husbanken rolle som forvalter av ordningen.

Evaluering av Politiets situasjonscenter

Rolle: Prosjektleder i Menon

Oppdragsgiver: Politidirektoratet

Tidsrom: 2019

Beskrivelse: På oppdrag fra Politidirektoratet har Menon, i samarbeid med KPMG, evaluert Politiets situasjonscenter (PSS). Evalueringen omfattet en gjennomgang av rammer for PSS' utøvelse av sin rolle i politiets beredskapsapparat, forventninger til PSS' rolle og oppgaveutøvelse, gjennomgang av portefølje og kvalitet i oppgaveutøvelsen, samvirke og samarbeid med relevante aktører, og anbefaling om fremtidig innretning (rolle, ansvar, myndighet og oppgaver) av PSS. Evalueringen ble gjennomført ved en kombinasjon av litteraturstudie, intervjuer og casestudie/observasjon. Råd og anbefalinger ble utredet i tråd med Utredningsinstruksen.

Evaluering av vrakpant og tilskudd til behandling av kasserte fritidsbåter

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Tidsrom: 2019

Beskrivelse: På oppdrag fra Miljødirektoratet har Menon Economics evaluert vrakpantordningen og tilskudd til behandling av kasserte fritidsbåter. Evalueringen omfattet å vurdere i hvilken grad innretningen av tilskuddsordningene er hensiktsmessige for å nå sitt formål, gi innspill og anbefalinger om forbedringer, metode for effektmåling og mulige forenklinger og forbedringer av søknads- og saksbehandlingsprosessen. Råd og anbefalinger ble utredet i tråd med Utredningsinstruksen.

Kvalitet på konsekvensutredninger av klima- og miljøtemaer i kommuneplanens arealdel

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Tidsrom: 2018-2019

Beskrivelse: Oppdraget omfattet innhenting og gjennomgang av planprogram, konsekvensutredninger, saksframlegg og vedtatte kommuneplaner fra et representativt utvalg norske kommuner. Formålet med gjennomgangen er å undersøke kvaliteten på konsekvensutredninger av klima- og miljøtemaer i kommuneplanens arealdel. I kartleggingen ble det gjennomført automatiske søk, herunder automatiske søk etter i hvilken grad kommunene fokuserer på klimatilpasning i konsekvensutredningsarbeidet.

Evaluering av statistikkverktøyet Qlik

Rolle: Sentral prosjektmedarbeider

Oppdragsgiver: UDI

Tidsrom: 2018

Beskrivelse: Menon Economics gjennomførte på oppdrag for Utlendingsdirektoratet (UDI) en evaluering av innføringen av statistikkverktøyet Qlik og hvilke gevinster som eventuelt ble realisert gjennom innføringen. Gjennom prosjektet kom vi også med anbefalinger til videre forvaltning av Qlik for å sikre realisering av gevinster og at gevinstene kan måles. Qlik er et BI-verktøy som kan benyttes for presentasjon og visualisering av statistikk og styringsinformasjon. Gjennom verktøyet hentes data fra ulike systemer og det er fra 2017 utviklet ulike apper for flere av UDIs avdelinger og områder. Den metodiske tilnærmingen i prosjektet baserte seg på grunnelementer fra evalueringsmetodikk, samfunnsøkonomisk metode og gevinstrealisering.

Evaluering av tilskuddsordning til friluftaktivitet for personer med innvandrerbakgrunn

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Tidsrom: 2018

Beskrivelse: Tilskuddsordning til friluftaktivitet for personer med innvandrerbakgrunn skal bidra til varig aktivitet og økt integrering. Oppdraget omfattet å svare ut følgende evalueringsspørsmål: I hvilken grad er innretningen av tilskuddsordningen er formåls effektiv?, hvilke forbedringer kan være aktuelle å gjennomføre?, og bidrar tilskuddsordningen til varig aktivitet og økt integrering? Evalueringen omfattet intervjuer med tilskuddsmottakere, som i all hovedsak var frivillig organisasjoner.

Systematisk planlegging, oppfølging og realisering av gevinster i kommune- og regionreformen

Rolle: Sentral prosjektmedarbeider

Oppdragsgiver: KS

Tidsrom: 2018

Beskrivelse: I prosjektet har Menon Economics identifisert og anbefalt indikatorer som kan inngå i en nullpunktsmåling (referansenivå før eller tidlig i prosessen), og hvor de samme indikatorene kan måles på nytt underveis og etter at sammenslåingen er gjennomført. Også sett i lys av endret oppgavefordeling. Simen har et spesielt ansvar å identifisere gode måleindikatorer og utarbeide konkrete råd for bruk av nullpunktsmålinger og gevinstrealiseringsmetodikk basert på eksisterende gevinstrealiseringsverktøy (KS gevinstkokebok, Veikart for tjenesteinnovasjon, Prosjektportalen m.fl.)

Hva bør netto driftsresultat ligge på for at kommuner og fylkeskommuner skal kunne møte svingninger i rammebetingelser

Rolle: Aktiv kvalitets sikrer

Oppdragsgiver: KS

Tidsrom: 2018

Beskrivelse: Hovedformålet med prosjektet var å utvikle en ny metode som kan gi anbefaling om nivået for nettodriftsresultat i den enkelte kommune og fylkeskommune. Metoden skal kunne gi den enkelte kommune et utvidet grunnlag for å vurdere bærekraften i egen drift, og samtidig gi innbyggere og velgere viktig informasjon om den økonomiske styringen i kommunen. I prosjektet undersøkte vi hvilke svingninger kommuner og fylkeskommuner vil kunne forvente å være utsatt for og hvor høyt netto driftsresultat bør være for å kunne møte svingningene uten at det får store utslag i driftsutgiftene. Dette ble sett i sammen-

heng med tidligere og forventet gjennomsnittlig inntektsvekst og rentenivå over tid, investeringsnivå og behov for avsetninger til disposisjonsfond.

Utarbeidelse av klimatilpasningsstrategi for nye Kristiansand kommune

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Kommunene Kristiansand, Søgne og Songdalen

Tidsrom: 2018

Beskrivelse: I samarbeid med Sweco utarbeidet Menon Economics en klimatilpasningsstrategi for kommunene Kristiansand, Søgne og Songdalen. Nye Kristiansands klimatilpasningsstrategi skal være et grunnlagsdokument for kommuneplanens arealdel til nye Kristiansand kommune. Strategien tydeliggjorde dagens og framtidens utfordringer, og ga grunnlaget for videre prioriteringer i en kommunal handlingsplan.

Evalueringsordningen for barn i fosterhjem

Oppdragsgiver: Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet

Rolle: Kvalitetssikrer

Tidsrom: 2018

Beskrivelse: Menon Economics, i samarbeid med Dag Ellingsen ved Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet – storbyuniversitetet, gjennomførte en evaluering av tilsynsordningen for barn i fosterhjem for Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir). Bufdir ønsker en evaluering av tilsynsordningen og hvorvidt dagens tilsynsordning fungerer / bidrar til oppnåelse av formålet med ordningen. Formålet med tilsynsordningen er å «føre kontroll med at barnet får forsvarlig omsorg i fosterhjemmet og at de forutsetninger som ble lagt til grunn for plasseringen blir fulgt opp». Gjennom evalueringen har vi belyst hvordan tilsynsordningen er organisert i ulike kommuner, vurdert i hvilken grad dagens tilsynsordning oppnår formålet, analysere om, og på hvilken måte, forskjellige modeller for tilsyn fungerer og oppnår tilsynets formål og vurdere om Bufdirs veileder for tilsyn og opplæringspakken for tilsynspersoner benyttes og fungerer for tilsynspersonene og kommunene.

Kommune-NM

Rolle i/a. prosjektperioden: Innspill til indikatorsettet, medforfatter og kvalitetssikrer

Oppdragsgiver: NHO

Tidsrom: 2011-2018 (Simen har kommet med løpende innspill siden 2015)

Beskrivelse: Kommune-NM er en årlig rangering av de økonomiske prestasjonene og rammevilkårene i norske kommuner, utført på oppdrag av NHO. Som del av prosjektet blir det årlig utarbeidet et indikatorsett med rundt 20 indikatorer som dekker de fem temaområda næringsliv, arbeidsmarked, demografi, kompetanse og kommuneøkonomi. De årlige rapportene dokumenterer utvikling over tid og på tvers av kommuner og regioner, der det er lagt stor vekt på drøftinger av store kommuner versus små og mer spredtbygde kommuner.

Utarbeidelse av klimatilpasningsstrategi for Sandefjord

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Sandefjord kommune

Tidsrom: 2018

Beskrivelse: I samarbeid med Sweco har Menon Economics utarbeidet en klimatilpasningsstrategi for Sandefjord kommune. Kristiansands klimatilpasningsstrategi er et grunnlagsdokument for kommuneplanens arealdel og består av en kunnskapsdel, en strategidel og en handlingsdel.

Kvalitetssikring av konseptutredning for mottak og digitalisering av arkiv

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Arkivverket

Tidsrom: 2018

Beskrivelse: Menon Economics har i dette prosjektet kvalitetssikret konseptutredning for mottak og digitalisering av arkiv. Kvalitetssikringen omfattet gjennomlesing av den utarbeidede prosjektdokumentasjonen og kvalitetssikring av forutsetninger, kostnadselementer, regnearkmodell, følsomhetsanalyse og vurdering av ikke-prissatte virkninger. Som en oppfølging av arbeidet vurderte vi hvordan de prissatte og ikke-prissatte virkningene ble endret av endret behov og raskere inntakstakt.

Måle-, rapporterings- og evalueringssystem for lokal og regional klimatilpasning

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Tidsrom: 2017-2018

Beskrivelse: Hovedmålet med utredningen var å foreslå innretningen av et måle-, rapporterings- og evalueringssystemet (MRE-system) for mål- og resultatstyring av klimatilpasningsarbeidet på lokalt og regionalt nivå. Kort sagt handler det foreslåtte systemet om at man 1) Kartlegger status (herav kunnskapshull og gjennomføring av nullpunktsmåling), 2) Setter seg mål for hva man ønsker å oppnå (konkretiserer hva indikatorverdiene skal være for at målene er nådd), 3) Fastsetter og gjennomfører handlinger som bidrar til at man når målene, 4) Rapporterer innsats og foreløpige resultater (eksempelvis årlig) og 5) Evaluerer innsatsen (eksempelvis hvert fjerde år). Prosjektet omfattet identifisering og vurdering av indikatorer, og utarbeidelse av metodikk for nullpunktsmåling. Miljødirektoratet og kommunene Oslo, Bergen og Kristiansand var sentrale samarbeids- og sparringspartnere i prosessen med å komme frem til et konkret MRE-system som senere har blitt anvendt av flere kommuner.

Kartlegging av kommunesektorens kostnader med vannforskriften

Rolle: Sentralt prosjektmedarbeider

Oppdragsgiver: KS

Tidsrom: 2017

Beskrivelse: Prosjektet omfatter å kartlegge fylkeskommunenes og kommunenes faktiske administrative kostnader med å oppfylle vannforskriften. Utover å synliggjøre kostnadene er formålet å komme med forslag til en ny statlig finansieringsordning for å sikre finansiering av vannforvaltningsarbeidet. Det sto derfor sentralt å kartlegge i hvor stor grad staten har bidratt til å dekke kostnadene som er utløst av forskriften.

Samfunnsøkonomiske konsekvenser av å flytte ansvaret for hjelpemidler fra Hjelpemiddelsentralen til kommunene

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Stiftelsen Sophies Minde og Norges Handikapforbund

Tidsrom: 2017

Beskrivelse: Prosjektet omfattet å kartlegge og synliggjøre konsekvenser for brukere og samfunnet av å overføre ansvaret for fastmonterte hjelpemidler i bolig fra Hjelpemiddelsentralen til kommunene. Vi

vurderte hvordan de samlede utgiftene (investering og drift) samt skatteprovenyet blir påvirket. Det sto også sentralt å vurdere hvordan konsekvensene sammenfaller med politiske mål for dagens innretning: et likeverdig tilbud uavhengig av alder bosted og økonomi.

Samfunnsøkonomisk analyse av modernisering av arkivvedlikehold og overføring til depot av arkiverdig materiale

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Arkivverket

Tidsrom: 2016-2017

Beskrivelse: Simen bisto Arkivverket med å gjennomføre samfunnsøkonomiske analyse som en del av konseptutredning for Modernisering av Arkivvedlikehold og Overføring til Depot (MAVOD). Bistanden omfattet etablering og kjøring av modeller for samfunnsøkonomiske virkninger, usikkerhetsanalyse, sensitivitetsanalyse, veiledning og kvalitetssikring av metode, veiledning i etablering av kvalitativt og kvantitativt datagrunnlag og kvalitetssikring av formelle krav til samfunnsøkonomiske analyser. Bistanden innebar at Simen satt i Riksarkivets lokaler.

Konsekvenser av å gi kommunene ansvar for pasientreiser til/fra primærhelsetilbudet

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Pasientreiser ANS

Tidsrom: 2015-2017

Beskrivelse: Ut fra prinsippet om at den som utløser en kostnad i størst mulig grad bør ha finansieringsansvaret varslet man i Meld. St. 14 (2014-2015) at det skal vurderes om man skal overføre deler av ansvaret for pasienttransporten til kommunene. Simen hadde en sentral rolle i arbeidet med å identifisere andelen av de samlede pasientreiser og kostnader som kan tilskrives primærhelsetilbudet. Han hadde også ansvaret for å gjennomføre samfunnsøkonomiske vurderinger av fordeler og ulemper av å overføre hele eller deler (kun finansieringsansvaret) av oppgavene til kommunene.

Kartlegging av hvorfor en del foreldre ikke ønsker å benytte seg av barnehage i Drammen

Rolle: Sentral prosjektmedarbeider

Oppdragsgiver: Drammen kommune

Tidsrom: 2017

Beskrivelse: Drammen kommune hadde i 2015 en dekningsgrad for barnehageplasser for 1–5 åringer som var nesten to prosentpoeng lavere enn landsgjennomsnittet og de øvrige ASSS-kommunene i Norge. Drammen kommune ønsker derfor å få kartlagt årsakene til at noen familier velger ikke å benytte seg av barnehageplass, og hva kommunen kan gjøre for at disse familiene skal benytte seg av barnehageplass.

Bistand til kartlegging av kommunenes utgifter som vertskommuner for asylmottak

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi)

Tidsrom: 2016

Beskrivelse: Simen bisto Beregningsutvalgets oppdrag om kartlegging av kommunenes utgifter som vertskommuner for asylmottak i 2015. Ytelsene forutsetter tett samhandling med en arbeidsgruppe utledet av utvalget. Leveransen innebærer innsamling, beregning og analyse av resultater basert på dokumentasjon over påløpte kostnader i 2015 i et utvalg kommuner, samt tilgjengelig statistikk og økonomiske data.

Bistanden innebærer også deltakelse i møter i arbeidsgruppen, møter med kommuner, samt avsluttende dokumentasjon av beregnings- og innsamlingsmetoder og resultater for kompetanseoverføring til utvalget.

Samfunnsøkonomisk analyse av IT-tiltak i utlendingsforvaltningen

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Utlendingsdirektoratet

Tidsrom: 2016

Beskrivelse: Simen bisto UDI med å gjennomføre samfunnsøkonomiske analyse i modernisering av Utlendingsdatabasen og Utlendingsforvaltningens fagsystemer. Arbeidet har gitt Simen solid kunnskap om utlendingsforvaltningen i Norge. Bistanden innebar at Simen satt i UDIs lokaler for å sikre kunnskaps-overføring og forankring av metodikk for prissetting av nyttevirkninger. Som en oppfølging av arbeidet bisto Simen utarbeidelsen av en gevinstrealiseringsplan.

Bidrag til videreutviklet veiledning til kommuner og fylkeskommuner innen klima- og energiplanlegging

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Tidsrom: 2016

Beskrivelse: Prosjektet omfattet å bistå Miljødirektoratet med å utvikle veiledningen til kommuner og fylkeskommuner innen klima- og energiplanlegging. Bistanden omfatter både å identifisere og beskrive aktuelle tiltak innenfor sektorene: areal og transport, vann og anløp, landbruk og gjenvinning.

Evaluering av tilskuddsordningen for avløsning ved sykdom mv.

Rolle: Prosjektmedarbeider

Oppdragsgiver: Landbruksdirektoratet

Tidsrom: 2015

Beskrivelse: I dette prosjektet har Vista Analyse i samarbeid med Østlandsforskning vurdert mål-oppnåelsen og effektene (tilsiktete/utisiktete) av ordningen, forvaltningseffektiviteten og oppgavefordeling mellom de ulike forvaltningsnivåene. Alle vurderingene ble gjort i forhold til alternativ innretninger. Simen har et spesielt ansvar for å analysere tilskuddsdata.

Mulighetsstudie for sammenslåing av kommunene i Langfjella

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Kommunene Vinje, Bykle, Valle, Bygland og Sirdal

Tidsrom: 2015

Beskrivelse: I dette prosjektet har Vista Analyse utredet muligheter og utfordringer ved sammenslåing av kommunene Vinje, Bykle, Valle, Bygland og Sirdal. Mulighetene og utfordringene ble vurdert ut fra dagens struktur, som ble fastsatt av kommunene selv. I tillegg til å utrede virkninger på tjenesteproduksjon, kommuneøkonomi, lokaldemokrati og lokal samfunnsutvikling så vi spesielt på fordeling av overskytende konsesjonskraftsinntekter, reiseliv, landbruk og forvaltning av verne- og villreinområder. Prosjektet ble gjennomført i samarbeid med NINA og Jørund K. Nilsen.

Forenkling av rapporterings-, dokumentasjons- og rutinekrav

Rolle: Prosjektleder i Vista Analyse

Oppdragsgiver: KS

Tidsrom: 2015

Beskrivelse: Sammen med Rambøll Management Consulting har Vista Analyse kartlagt rapportering-, dokumentasjons- og rutinekrav innenfor helse- og omsorgssektoren og innen fysisk planlegging/areal/miljø. Analysen endte opp med en anbefaling om konkrete forenklingstiltak. Vista Analyse hadde et spesielt ansvar for å kartlegge forenklinger i rapportering til KOSTRA og IPLOS.

Hva kjennetegner kommuner før de havner på ROBEK?

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Fylkesmannen i Nordland

Tidsrom: 2014

Beskrivelse: Som en del av arbeidet med å styrke Fylkesmannen i Nordland sin kunnskap om ROBEK-kommuner har Vista Analyse fått i oppdrag å kartlegge kjennetegn ved kommuner før de havner på ROBEK. Prosjektet innebærer å analysere ROBEK-forløpet i Andøy, Vestvågøy og Tysfjord kommune. Resultatene skal avstemmes mot inntrykk blant rådmenn i Salten.

Videreutvikling av 'Veileder i økonomistyring for folkevalgte'

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Fylkesmannen i Nordland

Tidsrom: 2014

Beskrivelse: I dette prosjektet har Vista Analyse videreutviklet 'Veileder i økonomistyring for folkevalgte', som ble utarbeidet i 2009. Oppdateringen innebar blant annet å utarbeide et kapittel i veilederen som er spesielt rettet mot kommuner som er oppført på ROBEK-listen, tydeliggjøre rollen til kontrollutvalget samt gi en pedagogisk forklaring av pensjonsutfordringen kommunene står overfor.

Kartlegging av kommunenes klima- og energiplaner

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Tidsrom: 2013-2014

Beskrivelse: I dette prosjektet har Vista Analyse kartlagt systematiske forskjeller i kommunenes klima- og energiplaner. Kartleggingen startet med en gjennomgang av 180 klima- og energiplaner og gjennomføring av spørreundersøkelse rettet mot den som har vært operativt ansvarlig å utarbeide for klima- og energiplanen i hver kommune/fylkeskommune. Deretter fulgte en statistisk analyse av det innsamlede datagrunnlaget. Analysen hadde til hensikt å identifisere om det er systematiske forskjeller i planenes form og innhold mellom kommuner med ulike kjennetegn. Til slutt gjennomførte vi en kvalitative dybdeintervjuer med 15 rådmenn og ordførere. Simens rolle i prosjektet var å være prosjektleder, samt å ha hovedansvar for spørreundersøkelsen og den statistiske analysen.

Kartlegging av fylkeskommunenes prioritering av veiformål

Rolle: Prosjektmedarbeider

Oppdragsgiver: NHO

Tidsrom: 2013-2014

Beskrivelse: I dette prosjektet har Vista Analyse kartlagt fylkeskommunenes ressursbruk og prioriteringer til veiformål før og etter forvaltningsreformen. I tillegg ble forvaltningsreformens konsekvenser på fylkesveinettet, prioriteringer, effektiv ressursbruk og gjennomføring av prosjektene analysert. Simens rolle i prosjektet var blant annet å hente ut og analysere KOSTRA-data.

Analyse av utgiftsbehov til kommunal landbruksforvaltning

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Landbruks- og matdepartementet

Tidsrom: 2013

Beskrivelse: I dette prosjektet kartla Vista Analyse kommunenes utgifter til landbruksområdet ved hjelp av en spørreundersøkelse til alle norske kommuner, og identifisere kriterier som fanger opp variasjoner i utgiftsbehovet til kommunal landbruksforvaltning. Utgiftsbehovet ble identifisert ved hjelp av økonometrisk analyse. Spørreundersøkelsen inkluderte også spørsmål om kommunenes organisering av landbruksforvaltningen og hvordan man i dag fører utgifter til landbruksforvaltningen i KOSTRA. Prosjektet endte opp med en anbefaling om hvilke fordelingskriterier som bør benyttes i inntektssystemet, for å fange opp utgiftsbehov til landbruksforvaltningen på en bedre måte.

Utarbeidelse av 'Veileder i økonomiplanlegging med kommuneplanperspektiv for folkevalgte'

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Fylkesmannen i Nordland

Tidsrom: 2013

Beskrivelse: I dette prosjektet har Vista Analyse utarbeidet en veileder i økonomiplanlegging med kommuneplanperspektiv for folkevalgte. Veilederen er tilpasset de folkevalgte i kommunene i Nordland, ved at den fokuserer på de viktigste prinsippene og er skrevet på en folkelig måte. Rambøll Norge, Aptum Consulting og Workhouse var underleverandører i prosjektet. Veilederen brukes av Fylkesmannen i Nordland til å bidra til økt bevissthet rundt prinsipper for god økonomiplanlegging blant kommuner i Nordland.

Kvalitetssikring av Økonomiplan

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Andøy kommune

Tidsrom: 2013

Beskrivelse: Som et innspill til Andøy kommunens arbeid med å utvikle økonomiplan for 2014-2017 har Vista Analyse ved Simen Pedersen kvalitetssikret kommunens økonomiplan for 2013-2016. Arbeidet ledet fram til konkrete råd om hvordan dokumentet blir et bedre styringsdokument, samt hvordan realismen i økonomiplanen kan forbedres. Kommunen bør blant annet justere SSBs befolkningsframskrivninger med lokal kunnskap og innarbeide forventningene om at renten vil øke.

Hva menes med forpliktende plan for omstilling og kostnadskutt?

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Fylkesmannen i Nordland

Tidsrom: 2013

Beskrivelse: Som en del av arbeidet med å videreutvikle og oppdatere veilederen i økonomistyring for folkevalgte har Vista Analyse gitt begrepet 'forpliktende plan' innhold. Prosjektet ledet frem til anbefalinger knyttet til hvilke krav som bør stilles til slike planer, samt hvordan man kan komme fra plan til handling.

Kunne vi belønne kommunene for miljøresultater?

Rolle: Prosjektmedarbeider

Oppdragsgiver: Økosystemtjenesteutvalget

Tidsrom: 2013

Beskrivelse: Kommunene har en viktig rolle i å oppfylle statlige målsettinger om opprettholdelse og ivaretagelse av økosystemtjenester, men det er reist spørsmål med hvorvidt de har økonomiske insentiver til å oppfylle disse målsettingene. I dette prosjektet vurderte vi om dagens ordninger gir slike insentiver, og om ordningen med rammetilskudd fra stat til kommune eventuelt kan utvides til i større grad å gi slike insentiver, eventuelt om slike insentiver kan gis via andre overføringer fra stat til kommune. Arbeidet inngikk i NOU om økosystemtjenester.

Utarbeidelse av 'Veileder i økonomiplanlegging for kommuner og fylkeskommuner'

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Kommunal- og regionaldepartementet

Tidsrom: 2012

Beskrivelse: Veilederen skal være et verktøy som bidrar til god praksis og god økonomiforvaltning i kommuner og fylkeskommuner. Det dreier seg altså ikke bare om å gi økt kunnskap om økonomiforvaltning, men å stimulere til endret gjennomføring. Simen hadde en sentral rolle i utvikling av veilederen, og har et spesielt ansvar for å sikre at veilederen fremmer betydningen av å danne et realistisk og fullstendig grunnlag som utgangspunkt for arbeidet med økonomiplanen, og belyse hvordan administrasjonen kan lage gode beslutningsunderlag.

Evaluering av tilskudd som skal bidra til å øke produksjon og forbruk av økologisk mat

Rolle: Prosjektmedarbeider

Oppdragsgiver: Statens landbruksforvaltning

Tidsrom: 2012

Beskrivelse: Prosjektet innebar å evaluere produksjonstilskuddets og utviklingstilskuddenes effekt på prosjektets overordnede målsetning: økt produksjon og forbruk av økologisk mat i Norge. For å sannsynliggjøre en eventuell effekt av programmet benyttet vi oss av litteraturstudier, kvantitativ spørreundersøkelse og dybdeintervjuer. Simen hadde et spesielt ansvar for evalueringen av produksjonstilskuddenes effekt på målet om økt produksjon av økologisk mat, samt design og analyse av spørreundersøkelsen.

Evaluering av «Kompetansenettverket for småskala matproduksjon»

Rolle: Prosjektmedarbeider

Oppdragsgiver: Innovasjon Norge

Tidsrom: 2012

Beskrivelse: Prosjektet innebar å evaluere om bevilgningene har effekt på prosjektets overordnede målsetning: økt verdiskaping til primærleddet. For å sannsynliggjøre en eventuell effekt av programmet vil vi benytte vi oss av regnskapsanalyse, kvantitativ spørreundersøkelse og dybdeintervjuer. Simen har et spesielt ansvar for design og analyse av spørreundersøkelsen, effektmåling og samfunnsøkonomiske vurderinger. Prosjektet ble gjennomført i samarbeid med Oxford Research og Høgskolen i Gjøvik.

Statlige overføringer til Vestfoldsamfunnet

Rolle: Prosjektleder i Vista Analyse

Oppdragsgiver: Vestfold fylkeskommune

Tidsrom: 2011-2012

Beskrivelse: Vista Analyse har kartlagt statlige overføringer til Vestfoldssamfunnet. Simen hadde et spesielt ansvar for deloppgaven som omhandler kartlegging av statlige overføringer til kommunene i Vestfold. I tillegg

til selve kartleggingen har Simen analysert hvilke kriterier, vurderinger og eventuelt skjønn som er lagt til grunn for overføringene. Prosjektet ble gjennomført i samarbeid med DAMVAD Norge.

Utarbeidelse av 'Veileder i kommunal økonomistyring for folkevalgte'

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Fylkesmannen i Nordland

Tidsrom: 2011

Beskrivelse: Sammen med Econ Pöyry har Vista Analyse utarbeidet et undervisningsopplegg i kommunal økonomistyring for folkevalgte i kommunene i Vesterålen. Undervisningsopplegget, som består av en veileder og en presentasjon, skal brukes av Fylkesmannen i Nordland til å bidra til økt bevissthet rundt prinsipper for god økonomistyring, rolleavklaring mellom administrasjon og folkevalgte, samt gi en innføring i hva som er en kommunes oppgaver og rammebetingelser.

Oppfølging av ROBEK-kommuner i Vesterålen

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Fylkesmannen i Nordland

Tidsrom: 2011

Beskrivelse: Som oppfølging av ROBEK-analysen for Vesterålen har Econ Pöyry bistått med å gjennomføre en workshop der kommunene diskuterte felles utfordringer og utvekslet ideer/erfaringer.

Evalueringsprogram av «Trebasert innovasjonsprogram»

Rolle: Prosjektmedarbeider

Oppdragsgiver: Innovasjon Norge

Tidsrom: 2010-2011

Beskrivelse: Prosjektet innebar å evaluere om bevilgningene har effekt på prosjektets overordnede målsetning: økt forbruk av tre i Norge. For å sannsynliggjøre en eventuell effekt av programmet benyttet vi oss av regnskapsanalyse, kvantitativ spørreundersøkelse og dybdeintervjuer.

Evalueringsprogram av Innovasjon Norge

Rolle: Prosjektmedarbeider

Oppdragsgiver: Nærings- og handelsdepartementet

Tidsrom: 2010

Beskrivelse: Evalueringen bestod av omfattende databearbeiding og statistiske/-økonometriske analyser av deres støtteordninger, som tilskudd, risikolån og lavrisikolån. Analysene kartlegger bedriftenes utvikling før/etter at de har mottatt støtte/lån og måler støtteordningenes effekt på bedriftenes utvikling. Utover dette hadde Simen et spesielt ansvar for å gjennomføre de samfunnsøkonomiske vurderingene.

Demografi og kommunale utgifter

Rolle: Prosjektmedarbeider

Oppdragsgiver: Trondheim kommune

Tidsrom: 2010

Beskrivelse: Prosjektet omhandlet konsekvensberegninger av befolkningsutvikling i Trondheim og Melhus kommune. Utarbeidelse av Excel-modell som kan benyttes til å beregne konsekvenser for det kommunale utgiftsbehovet innenfor sosialhjelp og barnevern som følge av forventet demografisk utvikling. Vi beregnet

også gjennomsnittlige marginalkostnader av en ekstra grunnskoleelev og sykehjemsbeboer innenfor eksisterende skole- og sykehjemskapasitet.

Forskningarbeider og andre publikasjoner

- 2021 Samfunnsøkonomisk verdi av elgjakt for elgjegerne, (med Iselin Kjelsaas og Ståle Navrud), godkjent i fagtidsskriftet Hjorteviltet og blir publisert i august 2021.
- 2021 Fem grep for å bedre forvaltningen av hjortevilt, (med Torstein Storaas, Iselin Kjelsaas, Erling Bergsaker, Kaja Johnsen og Maximilian Zimmermann), godkjent i fagtidsskriftet Hjorteviltet og blir publisert i august 2021.
- 2015 «Dyr fornøyelse på snøscooter», *Samfunnsøkonomen*, Nr.1, 2015. (med Annegrete Bruvoll og Henrik Lindhjem) URL: http://vista-analyse.no/site/assets/files/6898/2015_s_1_sn_scooter.pdf
- 2012 «Should publicly funded postal services be reduced? A cost-benefit analysis of the universal service obligation in Norway», *Review of Network Economics*: Vol. 11: Iss. 2, Article 3. (med Henrik Lindhjem) URL: <http://www.degruyter.com/view/i/rne.2012.11.issue-2/1446-9022.1345/1446-9022.1345.xml?format=INT>
- 2010 «Stabilitet i kommunenes økonomiske atferd 2001-2008», SSB-rapporter 25/2010, Statistisk sentralbyrå. (med Audun Langørgen og Rolf Aaberge) URL: http://www.ssb.no/emner/12/90/rapp_201025/
- 2008 «Kommunenes økonomiske atferd 2001-2007», SSB-notat 2008/60, Statistisk sentralbyrå. URL: http://www.ssb.no/emner/12/01/notat_200860/notat_200860.pdf
- 2008 «Kommunenes økonomiske atferd 2001-2006», masteroppgave, Økonomisk institutt, Universitetet i Oslo. URL: <http://www.duo.uio.no/sok/work.html?WORKID=84812>

Kronikker og debattinnlegg

- 2015 «Dyr fornøyelse på snøscooter», debattinnlegg om snøscooter, Dagens næringsliv, 26. februar 2015. (med Annegrete Bruvoll og Henrik Lindhjem) URL: http://www.vista-analyse.no/site/assets/files/6901/dyr_forn_yelse_pa_sn_scooter.pdf
- 2012 «Unngå feilsatsing på fiber», debattinnlegg om høyhastighetsbredbånd i norske distrikter, Dagens næringsliv, 22. mai 2012. (med Henrik Lindhjem og Ingeborg Rasmussen) URL: http://vista-analyse.no/themes/site_themes/vista/images/uploads/20120522112922404.pdf
- 2012 «Basisrammen i skjønnsstilskuddet – skjult distriktspolitikk?», debattinnlegg i Kommunal rapport, 18. mai 2012. URL: http://vista-analyse.no/themes/site_themes/vista/images/uploads/kommunal_rapport_den_180512.pdf

- 2012 «Høy hastighet – lav nytte», debattinnlegg om høyhastighetsbredbånd i norske distrikter, Dagens næringsliv, 7. mai 2012. (med Henrik Lindhjem og Ingeborg Rasmussen) URL: http://vista-analyse.no/themes/site_themes/vista/images/uploads/dn_breiband2.PDF
- 2011 «Hvordan finne veien ut av økonomisk ubalanse?», debattinnlegg i Kommunal rapport, 20. januar 2011. URL: <http://www.kommunal-rapport.no/id/11204485>
- 2010 «De mest produktive», kronikk i Aftenposten om eksportbedrifter, 25. november 2010. (med Rolf Røtnes) URL: <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/article3920237.ece>

Foredrag, seminarer og intervjuer

- 2021 «Kartlegging av omfanget av byggfeil i Norge – hva trenger vi fra næringen?» for PBL-dialogforum, skal holdes på Teams den 11. juni 2021.
- 2021 «Utredning av bostøtten med søkelys på brukereffekter» for Bostøtteutvalget, Teams den 21. mai 2021.
- 2021 «Utredning av byggskadeforsikring og -register» for PBL-dialogforum, Teams den 15. april 2021.
- 2021 «Utredning av bostøtten med søkelys på brukereffekter» for Bostøttealliansens medlemmer, Teams den 23. mars 2021.
- 2021 «Kvalitet på konsekvensutredninger av klima- og miljøtemaer i kommuneplanens arealdel» for Forum for kommunal planlegging, Teams den 23. mars 2021.
- 2021 «Samfunnsøkonomiske verdi av elgjakt for elgjegere –implikasjoner for næringsutvikling» for Innovasjon Norges webinarserie Jakt, jaktopplevelser og viltkjøtt, Teams den 23. mars 2021.
- 2017 «Cost-benefit analysis», gjesteforelesning for samfunnsøkonomistudentene ved NMBU, Ås den 28. mars 2017.
- 2016 «Hva er kravene til kommunenes klima- og energiplanlegging og hva er suksessfaktorene?», foredrag på seminaret Klima lokalt i regi av Naturvernforbundet, Oslo den 20. februar 2016.
- 2015 «Tallfesting og verdsetting i samfunnsøkonomiske analyser», foredrag for nettverk i samfunnsøkonomi i regi av DFØ, Oslo den 8. september 2015.
- 2015 «Muligheter og utfordringer ved sammenslåing og utvidet forpliktende samarbeid for kommunene i Langfjella», foredrag for Setesdal regionråd, Valle den 15. juni 2015.
- 2014 «Analyse av kommunal landbruksforvaltning – med spesielt fokus på situasjonen i Oppland», foredrag på Landbruksfaglig samling i regi av Fylkesmannen i Oppland, Øyer den 15. oktober 2014.
- 2014 «Samfunnsøkonomiske virkninger av økt fornøyleskjøring med snøscooter», foredrag for Norsk Friluftsliv og Den Norske Turistforening, Oslo den 19. august 2014.

- 2014 «Analyse av kommunal landbruksforvaltning – med spesielt fokus på situasjonen i Oppland», foredrag på regionsmøte i regi av Fylkesmannen i Oppland, Lillehammer den 12. mars 2014.
- 2014 «Statlige overføringer til kommunene i Vestfold», foredrag for stortingspolitikere i Vestfold, Tønsberg den 27. januar 2014.
- 2013 «Videreutvikling og oppdatering av KVIRK», dagseminar for analytikere i Kystverket, Gardermoen den 19. november 2013.
- 2013 «Analyse av kommunal landbruksforvaltning», foredrag på konferanse for fylkesmennenes landbruksdirektører i regi av SLF, Oslo den 12. november 2013.
- 2013 «Analyse av kommunal landbruksforvaltning – med spesielt fokus på situasjonen i Nordland», foredrag på konferanse om kommunens rolle i landbrukspolitikken i regi av Fylkesmannen i Nordland, Bodø den 3. oktober 2013.
- 2013 «Økonomiplanlegging med kommuneplanperspektiv», foredrag på Kommuneøkonomikonferansen 2013 i regi av Fylkesmannen i Nordland, Bodø den 30. mai 2013.
- 2013 «Opplæringsseminar i bruk av KVIRK», todagersseminar for analytikere i Kystverket, Gardermoen den 28.-29. januar 2013.
- 2012 «Bør fjerne småkommunetilskuddet», intervju om statlige overføringer til kommunene, www.kommunal-rapport.no , den 14. mai 2012.
- 2012 «Hvor bredt skal båndet være?», portrettintervju om høyhastighetsbredbånd i Nationen, den 12. mai 2012.
- 2011 «Metodeseminar i økonometrisk analyse», dagsseminar for Klima- og forurensingsdirektoratet (med Steinar Strøm), Helsefyrt den 21. september 2011.
- 2011 «Økonomiske utfordringer i en vekstkommune», foredrag for kommunestyret i Hole kommune, Vik den 14. juni 2011. Bidro til etableringen av det såkalte «Thon-fondet», se: http://www.aftenposten.no/okonomi/Thank-you_-Thon-6943515.html
- 2011 «Bodø kommune på ROBEK-listen», intervju på NRK Nordland morgenradio den 18. mai 2011.
- 2011 «Årsaker til at kommuner er oppført i ROBEK», foredrag på Kommunal- og regionaldepartementets FoU-lunsj, Oslo den 25. mai 2011.
- 2011 «Symptomer på ROBEK», foredrag på strategikonferanse/fylkesmøte i Buskerud, i regi av KS Buskerud, Kongsberg den 25. januar 2011

Annet

-
- 2014 – 2015 Styremedlem sameiet Ekelyveien 1
 - 2011 – d.d. Sikkerhetsklarering HEMMELIG (tilsvarende NATO SECRET), fornyet april 2014
 - 2014 – 2015 Styreleder sameiet Vidars gate 4 (60 boenheter)

- 2012 – 2015 Styremedlem Vista Analyse AS
- 2011 – 2014 Styremedlem sameiet Vidars gate 4
- 2013 Referent i Samfunnsøkonomene
- 2010 - 2011 Medlem av Statistisk sentralbyrås brukerforum for regnskapsstatistikk og foretaksdemografi
- 2006 – 2007 Gründer og leder av studentforeningen EconLink

Curriculum Vitae

Navn Iselin Kjelsaas
Tittel Seniorøkonom
Telefon +4740437185
E-post iselin@menon.no



Nøkkelkvalifikasjoner

Iselin Kjelsaas jobber som seniorøkonom i Menon og er utdannet siviløkonom med master i samfunnsøkonomi fra Handelshøyskolen BI. Hennes nøkkelkvalifikasjoner er innen evalueringer, utredninger og samfunnsøkonomiske analyser. Hun er en svært allsidig konsulent og har bred erfaring fra kvalitativ og kvantitativ datainnsamling og -analyse.

Iselin har lang erfaring med evalueringer. Blant annet var hun sentral i evaluering av strategi for forvaltning av hjortevilt for Miljødirektoratet, i evaluering av politiets situasjonscenter for Politidirektoratet, og var prosjektleder for evaluering av tilsynsordningen for barn i fosterhjem for Bufdir og for evaluering av statistikkverktøyet Qlik for Utlendingsdirektoratet (UDI). Hun har også gjennomført en rekke tilskudds-evalueringer. Dessuten har Iselin erfaring fra en rekke samfunnsøkonomiske analyser og kartlegginger av relevans for evalueringen som skal gjennomføres. Iselin har vært involvert i flere prosjekter for Arkiverket og opparbeidet seg god innsikt i arkivsektoren. Hun deltok aktivt i kartleggingen av tidsbruk, kostnader og tapt arkivmateriale i kommunal sektor og i en utredning som så på Arkiverkets geografiske oppgaveløsning og tilstedeværelse.

Iselin har tidligere jobbet i Analyse- og utviklingsavdelingen i UDI. Hun har her jobbet med beslutningsunderlag for organisering av økonomifunksjoner, samfunnsøkonomisk analyse og gevinstrealiseringsplan for modernisering av IT-løsninger, jobbet med budsjett- og økonomistyring og videreutvikling av metodikk for gjennomføring av samfunnsøkonomiske analyser. Iselin har også flere års konsulenterfaring fra PwC. Blant annet har hun gjennomført flere evalueringer, jobbet med brukerstrategi og bistått i utarbeidelse av konseptvalgutredning for nytt beredskapscenter.

Iselin har god erfaring med bruk av både kvantitative og kvalitative metoder og fasilitering av prosesser. Hun har gode evner til samarbeid med ulike personer og er svært opptatt av å forstå behov og sammenhenger og å bidra til kompetanseoverføring.

Utdanning

2012 - 2017 Enkeltemnestudier, Universitetet i Oslo
ECON1910 Poverty and distribution in developing countries - 10 studiepoeng

	JUR1120 Utlendingsrett (fremmedrett) - 10 studiepoeng
	HØKON2201 - Helseøkonomi og markedssvikt - 10 studiepoeng
	SGO2500 Nord/Sør-utvikling - 10 studiepoeng
	STV2220 Internasjonal politisk økonomi - 10 studiepoeng
	FYS1000 Fysikk - basisfag for naturvitenskap og medisin - 10 studiepoeng
2006 - 2012	Siviløkonom, Handelshøyskolen BI
	Master of Science in Business and Administration, Major in Economics, Bachelor i Økonomi og Administrasjon. Masteroppgave "FDI and its effects on economic growth - with a special focus on Latin America". Utvekslingssemester ved Tecnológico de Monterrey i Mexico og San Diego State University i USA.

Arbeidserfaring

2017 -	Seniorøkonom, Menon Economics
2016 - 2017	Seniorrådgiver, Utlendingsdirektoratet
	Budsjett- og økonomienheten, Analyse- og utviklingsavdelingen
2015 - 2016	Rådgiver, Utlendingsdirektoratet
	Budsjett- og økonomienheten, Analyse- og utviklingsavdelingen
2014 - 2015	Senior Associate, PwC Consulting Oslo
	Policy & Economics
2012 - 2014	Associate, PwC Consulting Oslo
	Policy & Economics / Strategy & Operations
2009 - 2012	Deltidsmedarbeider, Norsk Medisinaldepot
	Business controlling

Relevant prosjekterfaring fra Menon

Problembeskrivelse tidsbruk og tapt arkivmateriale

Oppdragsgiver: Arkivverket

Rolle: Prosjektmedarbeider

Tidsrom: Mar 2020 - Sept 2020

Beskrivelse: På oppdrag fra Arkivverket, i samarbeid med A-2, har vi utarbeidet en problembeskrivelse i tråd med utredningsinstruksen. Det innebar å svare på hvor mye arkivmateriale som går tapt som følge av mangelfull arkivering, tidsbruken til arkivering i offentlig sektor og kostnader til anskaffelse og drift/vedlikehold av arkivsystemer, integrasjoner og uttrekk. Arbeidet ble gjennomført i tett dialog med sentrale ressurser i Arkivverket.

Organisering av styringsfunksjonene i divisjon Innkreving

Oppdragsgiver: Skatteetaten

Rolle: Prosjektmedarbeider

Tidsrom: Feb 2021 - Mai 2021

Beskrivelse: Menon har vurdert hvilke endringer divisjon Innkreving skal igjennom de neste årene og organisering av Styringsstaben på kort og lang sikt, herunder også grensegang mellom Styringsstaben og andre enheter i Innkreving. I vurderingen inngitt også en vurdering av dagens situasjon i Styringsstaben med styrker og svakheter knyttet til deres sentrale rolle i både å tilrettelegge for sikker og stabil drift og å bidra til å realisere modernisering og digitalisering av innkreivingsprosessene.

Kvantitative effekter av klart språk

Oppdragsgiver: KS

Rolle: Prosjektmedarbeider

Tidsrom: 2020 - 2021

Beskrivelse: Oppdraget omfatter beregning av kvantitative gevinster av klart språk. Basert på tett samarbeid med utvalgte kommuner er målet med prosjektet å samle inn data som egner seg for å estimere effekter og beregne gevinster. Den økonometriske metoden vi benytter for å beregne effekter vil tilpasses til dataene vi får tilgang til. Prosjektet omfatter omfattende samarbeid med KS og utvalgte kommuner for å finne gode case for "klart språk"-omskrivingsmuligheter.

Evaluering av pilotprosjekter innenfor ekspressfortolling

Oppdragsgiver: Tolletaten

Rolle: Prosjektmedarbeider

Tidsrom: Nov 2020 - Mar 2021

Beskrivelse: Oppdraget omfattet å evaluere måloppnåelse og måle gevinster av to pilotprosjekter innen ekspressfortolling, som en del av Tolletatens digitaliseringsprogram. Pilotprosjektene er gjennomført på Svinesund og Ørje. For å vurdere pilotenes innvirkning på spart tid, kundeerfaringer, rettsikkerhet mv. sendte vi ut spørreundersøkelser og intervjuet vareeiere, transportører mv.

Økonomiske og administrative konsekvenser av endringer i sameloven

Oppdragsgiver: Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Rolle: Prosjektleder

Tidsrom: Sept 2020 - Okt 2020

Beskrivelse: Menon har vurdert økonomiske og administrative konsekvenser av endringer i samelovens kapittel 3 (språkkapittelet), sammenlignet med dagens innretning. For å vurdere endringene startet vi med å forstå hvilke konsekvenser dagens innretning har for kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter i dag. Den innsamlede kunnskapen ble benyttet til å anslå hva endringene innebærer for alle offentlige virksomheter som er berørt av forslag til lovendringer.

Evaluering av 'Strategi for forvaltning av hjortevilt'

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Rolle: Prosjektmedarbeider

Tidsrom: Sept 2020 - Apr 2021

Beskrivelse: I samarbeid med Høyskolen i Innlandet og Norskog har Menon evaluert hjorteviltstrategien. Formålet med evalueringen var å etablere et kunnskapsgrunnlag for videreutvikling av en framtidrettet

hjorteviltforvaltning. For å svare på spørsmålene i evalueringen har vi benyttet en kombinasjon av intervjuer, spørreundersøkelser, dokumentgjennomgang og analyse av tilgjengelige data.

Evaluering av tilskudd til tiltak for å forbedre levekårene og livskvaliteten for mennesker med nedsatt funksjonsevne

Oppdragsgiver: Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet

Rolle: Prosjektleder/prosjektmedarbeider

Tidsrom: Aug 2019 - Jan 2020

Beskrivelse: Menon Economics har evaluert tilskudd til tiltak for å forbedre levekårene og livskvaliteten for mennesker med funksjonsnedsettelse. Evalueringen omfatter vurderinger av måloppnåelse, tilsiktede og utilsiktede resultater og effekter av ordningen, samt vurderinger rundt Bufdir sin rolle som forvalter av ordningen. Vi har identifisert tiltak som kan øke tilskuddsordningens formålseffektivitet, for eksempel ved å spisse tildelingskriteriene.

Utredning om fartøyinformasjon

Oppdragsgiver: Sjøfartsdirektoratet

Rolle: Prosjektleder

Tidsrom: Apr 2021 - Aug 2021

Beskrivelse: I overensstemmelse med Finansdepartementet, Arbeids- og sosialdepartementet og Nærings- og fiskeri-departementet har det blitt satt ned en arbeidsgruppe med representanter fra Sjøfartsdirektoratet, Arbeids- og velferdsetaten (NAV), Skatteetaten og Statistisk Sentralbyrå (SSB). Arbeidsgruppen er bedt om å levere en utredning om muligheter og løsninger for å få tilgang til informasjon om hvilket fartøy arbeidstakere med maritime arbeidsforhold arbeider på. Utredningsinstruksens minimumskrav skal følges. Utredningen skal inkludere en mulig løsning for utvidet rapportering av maritime arbeidsforhold gjennom a-meldingen og hvilke tekniske, økonomiske og administrative og ev. andre konsekvenser det vil ha for a-ordningen og rapporteringspliktige. Sjøfartsdirektoratet leder utredningen med bistand fra Menon.

Evaluering av vrakpant og tilskudd til behandling av kasserte fritidsbåter

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Rolle: Prosjektmedarbeider

Tidsrom: Jan 2019 - Apr 2019

Beskrivelse: På oppdrag fra Miljødirektoratet har Menon Economics evaluert vrakpantordningen og tilskudd til behandling av kasserte fritidsbåter. Evalueringen omfattet å vurdere i hvilken grad innretningen av tilskuddsordningene er hensiktsmessige for å nå sitt formål, gi innspill og anbefalinger om forbedringer, metode for effektmåling og mulige forenklinger og forbedringer av søknads- og saksbehandlingsprosessen.

Evaluering av tilskuddsordning - Tilskudd til friluftaktivitet for personer med innvandrerbakgrunn

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Rolle: Prosjektmedarbeider

Tidsrom: Jun 2018 - Des 2018

Beskrivelse: Tilskuddsordning til friluftaktivitet for personer med innvandrerbakgrunn skal bidra til varig aktivitet og økt integrering. Menon Economics skulle svare på: I hvilken grad er innretningen av tilskuddsordningen formåls effektiv?, hvilke forbedringer kan være aktuelle å gjennomføre?, og bidrar tilskuddsordningen til varig aktivitet og økt integrering?

Evaluerings- og utredning av drift og finansieringsmodell for tospråklig opplæring

Oppdragsgiver: Utdanningsdirektoratet

Rolle: Prosjektmedarbeider,

Tidsrom: 2019

Beskrivelse: Prosjektet Fleksibel opplæring prøver ut tospråklig fagopplæring via nettbaserte løsninger. Utprøvingen startet i januar 2017, og fra høsten 2018 er prosjektet videreført som en toårig pilot. Menon fikk i oppgave å utrede eventuell videre drift av fleksibel opplæring ved å vurdere faglig og administrativt ansvar for løsningen, analyse av kostnader og nyttevirksomheter (herav økonomiske gevinster og brukereffekter), kartlegging skoleeierens betalingsvilje for tilgang til systemet og vurdering av finansieringsmodell. I prosjektet ble det benyttet evalueringsmetodikk, og det ble lagt opp til å gjennomføre oppdraget som en samfunnsøkonomisk analyse (nytte-kostnadsanalyse).

Iselin var involvert i alle faser av prosjektet, men hadde et spesielt ansvar for utarbeidelse av problembeskrivelse, var sentral i mulighetsstudien, i vurdering av de ikke-prissatte virkningene og i vurderinger av forutsetning for vellykket gjennomføring.

Evaluerings- og utredning av Politiets situasjonscenter

Oppdragsgiver: Politiets Fellestjenester

Rolle: Prosjektmedarbeider,

Tidsrom: Jan 2019 - Mai 2019

Beskrivelse: På oppdrag fra Politidirektoratet har Menon og KPMG evaluert Politiets situasjonscenter (PSS). Evalueringen omfattet en gjennomgang av rammer for PSS' utøvelse av sin rolle i politiets beredskapsapparat, forventninger til PSS' rolle og oppgaveutøvelse, gjennomgang av portefølje og kvalitet i oppgaveutøvelsen, samvirke og samarbeid med relevante aktører, og anbefaling om fremtidig innretning (rolle, ansvar, myndighet og oppgaver) av PSS. Evalueringen ble gjennomført ved en kombinasjon av litteraturstudie, intervjuer og casestudie/observasjon. Råd og anbefalinger er utredet i tråd med Utredningsinstruksen.

Iselin var ansvarlig for metodisk opplegg og datainnsamling, herunder gjennomføring av intervjuer med en rekke interessenter. Hun var involvert i alle deler av prosjektet og store deler av sluttleveransen.

KVU/SØA Arkivverkets geografiske lokalisering

Oppdragsgiver: Arkivverket

Rolle: Prosjektmedarbeider

Tidsrom: Mar 2019 - Mai 2019

Beskrivelse: Menon, i samarbeid med A-2 og OPAK, har bistått Arkivverket med utarbeidelse av en konseptutredning og samfunnsøkonomisk analyse av Arkivverkets geografiske oppgaveløsning og tilstedeværelse. Utredningen skulle blant annet ta høyde for hvordan digitalisering påvirker Arkivverkets

oppgaveløsning og vurdere muligheter og konsekvenser knyttet til geografisk plassering av etatens arbeidssteder og arkivdepoter/magasiner. Hensikten var å sette Arkivverket bedre i stand til å utføre samfunnsoppdraget under endrede rammebetingelser på en kostnadseffektiv måte og imøtekomme strategiske mål i et tydelig brukerperspektiv.

Evaluering av statistikkverktøyet Qlik

Oppdragsgiver: Utlendingsdirektoratet

Rolle: Prosjektleder

Tidsrom: Aug 2018 - Des 2018

Beskrivelse: Menon Economics har på oppdrag for Utlendingsdirektoratet (UDI) gjennomført en evaluering av innføringen av statistikkverktøyet Qlik og hvilke gevinster som ble realisert gjennom innføringen. Qlik er et BI-verktøy som kan benyttes for presentasjon og visualisering av statistikk og styringsinformasjon. Gjennom verktøyet hentes data fra ulike systemer og det er fra 2017 utviklet ulike apper for flere av UDIs avdelinger og områder. Gjennom prosjektet har vi også kommet med anbefalinger til videre forvaltning av Qlik for å sikre realisering av gevinster og at gevinstene kan måles. Den metodiske tilnærmingen i prosjektet baserer seg på grunnelementer fra evalueringsmetodikk, samfunnsøkonomisk metode og gevinstrealisering. Det ble gjennomført 28 dybdeintervjuer i prosjektet.

Evaluering av tilsynsordningen for barn i fosterhjem

Oppdragsgiver: Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet

Rolle: Prosjektleder

Tidsrom: Apr 2018 - Jul 2018

Beskrivelse: Menon Economics, i samarbeid med Dag Ellingsen ved Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet – storbyuniversitetet, har gjennomført en evaluering av tilsynsordningen for barn i fosterhjem for Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir). Bufdir ønsket en evaluering av tilsynsordningen og hvorvidt dagens tilsynsordning fungerer / bidrar til oppnåelse av formålet med ordningen. Formålet med tilsynsordningen er å «føre kontroll med at barnet får forsvarlig omsorg i fosterhjemmet og at de forutsetninger som ble lagt til grunn for plasseringen blir fulgt opp». Gjennom evalueringen belyste vi hvordan tilsynsordningen er organisert i ulike kommuner, vurderte i hvilken grad dagens tilsynsordning oppnår formålet, analyserte om, og på hvilken måte, forskjellige modeller for tilsyn fungerer og oppnår tilsynets formål og vurderte om Bufdirs veileder for tilsyn og opplæringspakken for tilsynspersoner benyttes og fungerer for tilsynspersonene og kommunene.

I evalueringen benyttet vi ulike metodiske tilnærminger, herunder dokumentstudier, dybdeintervjuer, casestudier og spørreundersøkelse.

Best egnede tiltak når barn og unge skal bo utenfor hjemmet

Oppdragsgiver: Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet

Rolle: Prosjektleder

Tidsrom: Jan 2019 - Okt 2020

Beskrivelse: Formålet med prosjektet var å fremskaffe ny kunnskap på institusjons- og fosterhjemsområdet, som vil bidra i direktoratets plan for oppfølging av tiltak blant annet i

fosterhjemsmeldingen. Prosjektet bestod av tre hoveddeler: 1) framskaffe et systematisk kunnskapsgrunnlag for utvikling av faglige anbefalinger om besøk i fosterhjem, inklusive fosterhjem i slekt og nære nettverk, framgangsmåter for samtaler med barn i fosterhjem, dokumentasjon av arbeidet og barnevernfaglige vurderinger, 2) kunnskapsgrunnlag og analyse for støtte til anbefalinger av barnevernstiltak som kan hindre uønsket oppsplitting av søskenflokker som må plasseres utenfor hjemmet, og 3) vurderinger og anbefalinger om hvordan man kan komme frem til best egnede tiltak når barn skal bo utenfor foreldrehjemmet. Vi kartla praksis i Norge og alternativer i andre land med vekt på hvordan opphold i institusjon kan benyttes for å finne riktig omsorgstiltak, og har utviklet en modell som kan benyttes for å finne best egnede barnevernstiltak.

Samfunnsøkonomisk analyse - av gyldighetstiden på pass

Oppdragsgiver: Justis- og Beredskapsdepartementet

Rolle: Prosjektmedarbeider

Tidsrom: Jun 2018 - Aug 2018

Beskrivelse: Menon Economics har på oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet gjennomført en samfunnsøkonomisk analyse av at gyldighetstiden på pass kortes ned. Arbeidet omfattet blant annet identifisering av kostnads- og nyttevirksomheter, utarbeidelse av modell for passsetterspørsmål, prissetting av virkninger, vurdering av ikke-prissatte virkninger, vurdering av samfunnsøkonomisk lønnsomhet, gjennomføring av usikkerhetsanalyse og vurdering av fordelingsvirkninger.

SØA opphevelse av felles vegadministrasjon

Oppdragsgiver: Statens Vegvesen

Rolle: Prosjektmedarbeider

Tidsrom: Feb 2018 - Apr 2018

Beskrivelse: Menon Economics har på oppdrag fra Statens vegvesen vurdert samfunnsøkonomiske virkninger av å gå fra dagens ordning med en felles byggherreorganisasjon for både riksveg og fylkesveg (for planlegging, bygging, drift og vedlikehold), til en organisering med elleve byggherreorganisasjoner: en statlig for riksveg og ti selvstendige fylkeskommunale for fylkesveg. Tiltaket inngår som en del av regionreformen som er vedtatt av Stortinget.

Iselin deltok i alle deler av prosjektet. Dette innebar blant annet å gjøre vurderinger av samfunnsøkonomiske virkninger på kort og lang sikt og drøfting av mulige virkninger for berørte interessenter, blant annet omstillingskostnader og markedsvirkninger.

Bistand til arbeid med KVU av våpenforvaltningen i politiet

Oppdragsgiver: Politiets Fellestjenester

Rolle: Prosjektleder

Tidsrom: Mar 2018 - Jun 2018

Beskrivelse: Menon Economics, i samarbeid med KPMG, har bistått politiet med beskrivelser av prosesser i våpenforvaltningen, som inngikk som en del av politiets utredning om våpenforvaltningen i politiet. Prosjektet var en del av rammeavtalen vi har med Politidirektoratet. Utredningen som utarbeides av politiet skal gi et beslutningsgrunnlag for en mer effektiv og kvalitativ god våpenforvaltning og en

våpenforvaltning som i større grad møter publikums behov. Menon har bistått med beskrivelser av prosesser i våpenforvaltningen, både hvordan våpenforvaltningen skjer i dag ("as-is") og ønsket våpenforvaltning ("to-be"). Prosessbeskrivelsene ble anvendt av arbeidsgruppen til å identifisere de største flaskehalsene og for å se og visualisere forbedringspotensial.

Iselin var prosjektleder og ansvarlig for alle faser i prosjektet. Hun har jobbet tett med oppdragsgiver og arbeidsgruppen og utarbeidet prosessbeskrivelser for blant annet søknadsprosess for å erverve og inneha våpen, tilbakekall av våpentillatelse og innførsel og lagerføring av våpen. Det har vært fokus på at prosessbeskrivelsene skal være relevante for beskrivelse av dagens og fremtidig situasjon og for å belyse samfunnsøkonomiske virkninger.

Kvalitetssikring av konseptutredning for mottak og digitalisering av arkiv

Oppdragsgiver: Arkivverket

Rolle: Prosjektmedarbeider

Tidsrom: Mar 2018 - Mai 2018

Beskrivelse: Menon Economics har kvalitetssikret konseptutredning for mottak og digitalisering av arkiv. Kvalitetssikringen omfattet vurdering av den utarbeidede prosjektdokumentasjonen og kvalitetssikring av forutsetninger, kostnadselementer, regnearkmodell, følsomhetsanalyse og vurdering av ikke-prissatte virkninger.

Iselin har vært en sentral prosjektmedarbeider i kvalitetssikringen av konseptutredningen. Hun har gjennomgått grunnlagsmateriale, kvalitetssikret forutsetninger og beregninger, gjennomført intervjuer med nøkkelpersoner og vurdert ikke-prissatte virkninger.

Evaluering av Det store brannløftet

Oppdragsgiver: Gjensidigestiftelsen

Rolle: Prosjektmedarbeider

Tidsrom: Feb 2018 -

Beskrivelse: Gjensidigestiftelsen har satt av 350 millioner kroner til prosjektet «Det store brannløftet» som gir midler til kompetanseheving og oppgradering av materiell i brannvesenet. Menon følger opp og evaluerer dette prosjektet og analyserer virkninger av de ulike tiltakene. Dette er for å nå to målsetninger: (i) Vise effekten og virkningene av prosjektet det store brannløftet – hvilken effekt og merverdi har dette prosjektet bidratt med? Og (ii) bidra til kunnskapsspredning – til både brannetater og direktorat/departement. For å gjøre dette gjennomfører vi en stor datainnsamling basert på allerede eksisterende informasjon, samler inn egne data og gjør effektvurderinger både kvantitativt og kvalitativt. Dette inkluderer bruk av økonomiske metoder og indikatorutvikling for måling av effekt.

Iselin er sentral i gjennomføringen av evalueringen av Det store brannløftet og har blant annet vært ansvarlig for utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av intervjuer med et utvalg brannvesen.

Relevant prosjekterfaring fra PwC

Prosjekt Nye Politidistrikter

Oppdragsgiver: Politidirektoratet

Rolle: Sentral prosjektmedarbeider

Tidsrom: 2015

Beskrivelse: Prosjektstøtte til Avdeling for strategi og virksomhetsstyring og HR-avdelingen i Politidirektoratet i forbindelse med strukturreformen i politiet. Blant annet omfattet prosjektet arbeid med funksjonsbeskrivelser i ny organisasjonsstruktur. Arbeidet innebar tett samarbeid med kunde for å sikre kvalitet og fremdrift i leveranser.

Diverse kvalitetssikringer

Oppdragsgiver: Oslo kommune

Rolle: Sentral prosjektmedarbeider

Tidsrom: 2013 - 2014

Beskrivelse: Diverse kvalitetssikringer (KS1/KS2) iht. prosedyre for ekstern kvalitetssikring i Oslo kommune, herunder blant annet vurdering av sentrale dokumenter og gjennomføring av usikkerhetsanalyse.

Konseptvalgutredning Nasjonal Beredskap

Oppdragsgiver: Politidirektoratet

Rolle: Sentral prosjektmedarbeider

Tidsrom: 2014

Beskrivelse: Oppdraget omfattet utarbeidelse av en konseptvalgutredning (KVU) for å øke politiets nasjonale beredskap, herunder nytt beredskapssenter for politiets nasjonale beredskapsressurser. KVUen skulle tilfredsstille formelle krav og være av en slik kvalitet at det kunne påstartes ekstern kvalitetssikring etter ferdigstillelse. Arbeidet ble gjennomført i tett samarbeid med prosjektgruppen fra politiet og innenfor en stram tidsramme. Arbeidet innebar blant annet aktiv bistand i utarbeidelse av KVU, innsamling og bearbeiding av data, gjennomføring av intervjuer og skrivning og produksjon av rapport, herunder innen områdene behov, mål, krav, samfunnsøkonomisk analyse m.m.

Evalueringsplanen "I tjeneste for Norge"

Oppdragsgiver: Forsvarsdepartementet

Rolle: Sentral prosjektmedarbeider

Tidsrom: 2013 - 2014

Beskrivelse: Evaluering av handlingsplanen "I tjeneste for Norge" er en oppfølging av Stortingsmelding nr. 34 (2008-2009) "Fra vernepliktig til veteran. Om ivaretagelse av personell før, under og etter deltakelse i utenlandsoperasjoner." Planen følger opp ambisjonene i meldingen om å ytterligere styrke og videreutvikle ivaretagelsen av personellet og deres nærmeste, før, under og etter oppdragene er gjennomført. Arbeidet inkluderte evaluering av handlingsplanen med hensyn til blant annet struktur, behov, mål og tiltak. Det ble gjort vurdering og anbefaling av tiltak innen ulike områder.

Evaluering av Innsamlingsregisteret

Oppdragsgiver: Kulturdepartementet

Rolle: Sentral prosjektmedarbeider

Tidsrom: 2013

Beskrivelse: Prosjektet omfattet en evaluering av loven om registrering av frivillige organisasjoner som driver med innsamlingsaktiviteter. Formålet var å styrke de seriøse innsamlingene og å vurdere hvordan loven har virket i forhold til intensjonen. Det ble gjort vurderinger av styrker og svakheter ved registeret og gitt anbefalinger og forslag til endringer. Både kvalitativ og kvantitativ data ble benyttet.

Vurderinger av konkrete forslag til effektivisering av IKT støttetjenester i staten

Oppdragsgiver: Fornyings- og administrasjonsdepartementet

Rolle: Prosjektmedarbeider

Tidsrom: 2013 - 2014

Beskrivelse: Oppdraget gikk ut på å utarbeide og beskrive konkrete og realistiske realiseringsstrategier for ulike alternativer for effektivisering av IKT støttetjenester i staten, herunder gevinster og kostnader, risikovurdering og suksesskriterier.

Etablering av intern innkjøpsfunksjon

Oppdragsgiver: Sykehuspartner

Rolle: Sentral prosjektmedarbeider

Tidsrom: 2014

Beskrivelse: Vurderinger og bistand ifm. etablering av en intern innkjøpsfunksjon ved Sykehuspartners avdelingskontor på Skøyen i tett tilknytning til IKT-organisasjonen. Prosjektet hadde til hensikt å effektivisere og profesjonalisere måten innkjøp gjennomføres på. Arbeidet innebar blant annet kartlegging og design av prosesser.

Evaluering av TK Svartjeneste

Oppdragsgiver: Statens Vegvesen

Rolle: Sentral prosjektmedarbeider

Tidsrom: 2013

Beskrivelse: Svartjenesten er en viktig kanal for informasjon og spørsmål knyttet til trafikant- og kjøretøytjenester og er et direkte bindeledd mellom trafikant- og kjøretøyområdet og brukerne. Svartjenesten har stor påvirkning for oppnåelse av TK-strategiens mål om å bygge et godt omdømme. Evalueringen hadde hovedfokus på områdene organisering, kompetanse, styring/ledelse, teknisk plattform, resultatmål og kvalitet. Arbeidet inkluderte bl.a. design, gjennomføring og analyse av intervjuer og spørreundersøkelse. Det ble utarbeidet forbedringsforslag og tilhørende tiltak.

Brukerstrategi for TK-området

Oppdragsgiver: Statens Vegvesen

Rolle: Sentral prosjektmedarbeider

Tidsrom: 2012

Beskrivelse: Bistand med å utvikle og effektivisere Statens vegvesens tjenester innenfor trafikant- og kjøretøyområdet. Målsettingen med arbeidet var å sikre effektive tjenester, blant annet med bruk av nye digitale løsninger som muliggjør selvbetjeningsløsninger. Bistand i utarbeidelse av ny brukerstrategi og tilretteleggelse for effektiv implementering av strategien – med fokus på mål og resultatstyring. Arbeidet anbefalte organisatoriske endringer som blant annet omfatter omlegging av tjenestene på trafikkstasjonene. Arbeidet inkluderte bl.a. design, gjennomføring og analyse av intervjuer og spørreundersøkelse.

Curriculum Vitae

Navn Renate Enemark Bergersen
Stilling Partner
Telefon +47 918 36 805
E-post renate.enemark.bergersen@menon.no



Nøkkelkvalifikasjoner

Renate Enemark Bergersen er partner i Menon med spisskompetanse innen strategiutvikling for offentlig sektor. Renate har over 15 års erfaring med strategi- og virksomhetsutvikling i offentlig sektor og har ledet en rekke strategi- og virksomhetsstyringsprosjekter, både som fast ansatt og som rådgiver. Hun er vant til å lede prosjekter i sterke fagmiljøer, og vet hvordan hun kan fasilitere krevende diskusjoner for å skape felles forståelse. Hun har både strategisk og operativ erfaring fra forvaltningen, og evner å se hvilke krav mål og strategier stiller til den operative styringen.

Renate er utdannet siviløkonom fra Norges Handelshøyskole, cand. mag fra Universitetet i Bergen og master i litteratur fra Universitetet i Oslo. Takket være sin tverrfaglige bakgrunn har Renate en svært god fremstillings- og formidlingsevne, noe hun vet å utnytte for å sikre forståelse, forankring og gjennomføring. Hun er en svært erfaren prosjektleder og fasilitator som trives når hun kan bidra til å tydeliggjøre og forenkle kompliserte problemstillinger.

Utdanning

2003 - 2007 Mastergrad i italiensk litteratur, Universitetet i Oslo
1997 - 2002 Siviløkonomstudiet ved Norges Handelshøyskole
1996 – 2001 Cand. Mag., universitetet i Bergen

Arbeidserfaring

2021 →	Partner i Menon Economics
2019 - 2021	Avdelingsdirektør for kunnskapsproduksjon, statistikk og analyse i Kulturrådet
2014 - 2019	Direktør i PwC Consulting Oslo
2011 – 2014	Seniorrådgiver i strategiseksjonen, styringsstaben i Arbeids- og velferdsdirektoratet
2008 – 2011	Senior consultant i Econ Pöyry
2006 – 2008	Seniorrådgiver i økonomi- og planavdelingen ved Universitetet i Oslo
2004 – 2006	Avdelingsleder for Det norske institutt i Roma, Universitetet i Oslo
2002 – 2004	Business analyt i Accenture Strategy

Relevant prosjekterfaring

Utredninger og evalueringer

Evaluering av NAVs rekrutteringsbistand til arbeidsgivere

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Arbeids- og velferdsdirektoratet

Beskrivelse: NAVs rekrutteringsbistand omfatter alle former bistand for å dekke arbeidsgivers etterspørsel etter arbeidskraft nasjonalt og i EU/EØS området. Rekrutteringsbistanden kan betraktes som en tjeneste som NAV yter til arbeidsgivere. Gjennom evalueringen undersøkte prosjektet hvordan arbeidsgivere opplever tjenesten, hvorvidt den dekker deres behov, samt hvordan tjenesten kan forbedres i fremtiden. Prosjektet kombinerte tradisjonell evalueringsmetodikk med tjenestedesign som metode.

Evaluering av opplæring i arbeidsmarkedskompetanse i NAV-kontorene

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Arbeids- og velferdsdirektoratet

Beskrivelse: Kompetanse om arbeidsmarkedet er avgjørende for å kunne drive brukerrettet oppfølging og tilby arbeidsgivere relevant og god bistand. Dette innebærer at det må legges til rette for at medarbeiderne på NAV-kontorene systematisk og kontinuerlig kan tilegne seg kompetanse om arbeidsmarkedet nasjonalt og lokalt. Opplæringen i arbeidsmarkedskompetanse kan betraktes som en tjeneste. Brukerne av denne tjenesten er primært de ansatte i NAV-kontorene. Formålet med prosjektet var å forstå hvordan opplæringen som en tjeneste fungerer per i dag og hvilke behov de som skal bruke tjenesten har. Basert på dette ble det foreslått konkrete forbedringstiltak. Prosjektet kombinerte tradisjonell evalueringsmetodikk med tjenestedesign som metode.

Konseptvalgutredning (KVU) for politiets nasjonale beredskap

Rolle: Delprosjektleder

Oppdragsgiver: Politidirektoratet

Beskrivelse: Regjeringen hadde besluttet at det skal gjennomføres en konseptvalgutredning for å vurdere ulike alternativer for å øke politiets nasjonale beredskap. Politidirektoratet ble av Justis- og beredskapsdepartementet gitt i oppgave å utføre arbeidet. Oppgaven bestod i å undersøke hvordan de nasjonale beredskapsressursene burde innrettes og plasseres for å på best mulig måte bidra til nasjonal sikkerhet og god beredskap. I henhold til formelle krav til en KVV ble behov, mål og krav for politiets nasjonale beredskap kartlagt og fastsatt, og tre alternative løsningsforslag utredet. Basert på behovsanalysen ble det utviklet nytt ambisjonsnivå for politiets nasjonale beredskap, inkludert samfunns mål og effektmål for prosjektet. Løsningsforslagene beskrev hvordan samfunns målet om nasjonal sikkerhet og god beredskap kan nås på en best mulig måte. Renate hadde ansvar for behovsanalysen, samt kvalitetssikring av mål og krav. Hun var også en sentral bidragsyter i arbeidet med å bryte ned den overordnede problemstillingen og i å strukturere og formidle den samlede utredningen.

Evaluering av finansieringssystemet for universiteter og høyskoler

Rolle: Prosjektdeltaker

Oppdragsgiver: Kunnskapsdepartementet

Beskrivelse: Finansieringssystemet for universiteter og høyskoler ble lagt om som en del av Kvalitetsreformen i 2002. Kunnskapsdepartementet ønsket en vurdering av i hvilken grad endringene har bidratt til økt måloppnåelse i sektoren. Evalueringen bestod av en analyse av utviklingen i sentrale indikatorer over tid og av en samlet vurdering av effekten på måloppnåelse. Prosjektet konkluderte med at måloppnåelsen i sektoren har bedret seg i perioden, og at det nye finansieringssystemet har bidratt til forbedringen. Renate hadde ansvar for datainnsamling og –analyse.

Strategiutvikling

Strategi for Stortingets administrasjon

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Stortingets administrasjon

Beskrivelse: Stortingets administrasjon møter økte krav til effektivisering og modernisering, og hadde behov for å utarbeide en ny strategi for virksomheten. Strategien skulle fokusere på de mest sentrale endringsbehovene, og angi tydelig retning og prioritering. Arbeidet ble innledet med en analysefase som munnet ut i en felles forståelse av virksomhetens strategiske ståsted. Det videre arbeidet bestod i definering av innsatsområder, mål og strategiske tiltak. Arbeidet var tydelig forankret i direktørens ledergruppe, som deltok aktivt i arbeidet. Prosessen samlet ledergruppen rundt tydelige ambisjoner og prioriteringer, og organisasjonen rundt ambisjoner og prioriteringer gjennom konkrete tiltak, formalisert gjennom virksomhetsplanprosessen. Prosjektet resulterte i en ny strategi, formulert i et kortfattet og poengtert strategidokument samt en operasjonalisering av strategien gjennom virksomhetsplanprosessen. Strategien kan lese her: <https://www.stortinget.no/no/Stortinget-og-demokratiet/Administrasjonen/strategi-for-stortingets-administrasjon/>

Strategi for digital transformasjon

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Oslo Met - Storbyuniversitetet

Beskrivelse: Etter noen år preget av fusjoneringsarbeid var universitetet klar til å legge enda sterkere vekt på virksomhetsintegrasjon og virksomhetsutvikling. Digitalisering og teknologianvendelse står sentralt i dette utviklingsarbeidet. Universitetet så derfor behov for å utvikle en tydelig strategi for digital transformasjon som beskriver mål og veivalg for teknologiutnyttelse. Arbeidet bestod i en analyse av nåsituasjon, en kartlegging av teknologisk mulighetsrom og valg av strategiske mål og tiltak. Strategien er forankret i ny virksomhetsstrategi 2024 og omfatter hele virksomheten. Prosjektet ble gjennomført på en måte som vekket tillitt, engasjement og eierskap i organisasjonen. Strategien kan leses her:

<https://ansatt.oslomet.no/strategi-digital-transformasjon>

Digitaliseringsstrategi for politiet

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Politidirektoratet

Beskrivelse: Politiet vil møtet et endret kriminalitetsbilde de kommende årene, der alvorlig og komplisert kriminalitet vil øke og trusselbildet vil være dynamisk og grenseoverskridende. Samtidig vil publikums forventinger til politiet øke, og blant annet kommet til uttrykk som krav til å kunne møte politiet i digitale kanaler. For å forstå hvordan politiet skal tilnærme seg digitalisering på en helhetlig måte som tar utgangspunkt i etatens evner og behov igangsatte politidirektoratet et arbeid med utvikling av en digitaliseringsstrategi. Arbeidet bestod av tre faser: en analysefase, der det ble gjennomført en ekstern- og internanalyse, en vurderingsfase der alternative tilnærminger og strategiske valg ble vurdert og prioritert, og en formuleringsfase, der strategiens form og innhold ble jobbet frem. I tillegg til politidirektoratet ble politidistrikter og særorgan involvert i arbeidet.

Kanalstrategi

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Arbeids- og velferdsdirektoratet

Beskrivelse: Med NAV-reformen ble NAV-kontoret etablerert som den viktigste kanalen mot bruker. Med bakgrunn i endringer i brukernes forventninger og økt krav til effektivisering var det behov for å kartlegge hvordan NAV kunne få en mer hensiktsmessig kanalbruk. Prosjektets formål var å utvikle en kanalstrategi for arbeids- og velferdsetaten som beskriver hvordan NAV skal møte brukerne i fremtiden. Gjennom å kartlegge brukernes behov ble det utarbeidet klare mål for kanalområdet, med tilhørende strategiske tiltak og måleparametere som skal sikre gjennomføring. NAVs strategiske utfordring består i å flytte de fleste brukermøter over i digitale kanaler, samtidig som brukere med størst behov får god og dialogbasert oppfølging. Prosjektet rapporterte til NAVs direktørgruppe. Renate ledet prosjektet, og hadde ansvar for datainnsamling og –analyse, kvalitative kartlegginger, fasilitering av workshops og fremlegging av resultater.

Strategiimplementering og virksomhetsstyring

Operasjonalisering av strategi for digital transformasjon

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Oslo Met - Storbyuniversitetet

Beskrivelse: Utarbeidelsen av strategi for digital transformasjon ble startskuddet for et omfattende arbeid med digitalisering. For å nå universitets høye ambisjoner på digitaliseringsområdet var det ønske om å igangsette en rekke tiltak, og det var nødvendig å sikre prioritering, gjennomføringsevne og gevinstrealisering. For å lykkes i dette arbeidet ble det utviklet et digitalt veikart samt etablert en modell for porteføljestyling og et prosjektkontor.

Program for bedre styring og ledelse i staten 2014 - 2018

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Beskrivelse: Regjeringen har høye ambisjoner for utviklingen av offentlig sektor og det offentlige tjenestetilbudet, og ønsker et samfunn som er mindre byråkratisk med en enklere hverdag for folk flest. Som en del av dette arbeidet satte Regjeringen i gang et program for bedre styring og ledelse i staten som skulle gjøre forvaltningen mer resultatorientert og gjennomføringskraftig, og derigjennom bedre i stand til å løse sine primær oppgaver. Programmet bestod av fem utviklingsområder: bedre ledelse, bedre styring, bedre samhandling på tvers av sektorer, strategisk anvendelse av IKT og bedre beslutningsunderlag. Renate hadde en sentral rolle i gjennomføringen av programmet, både når det gjelder oppfølgingen av det enkelte utviklingsområde og som nøkkelressurs i programkontoret.

Etablering av nytt direktorat

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Jernbanedirektoratet

Beskrivelse: I forbindelse med gjennomføringen av Jernbanereformen skulle det opprettes et nytt Jernbanedirektorat. Direktoratets ansvar skulle være å koordinere og styre en reformert jernbanesektor. Opprettelsen ble ledet av et etableringsprosjekt, som hadde ansvar for å sikre at alle nødvendige funksjoner var på plass ved oppstartdato. Renate var strategisk sparringspartner for ledelsen i etableringsprosjektet.

Ny styringsmodell for å sikre helhetlig styring

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Arbeids- og velferdsdirektoratet

Beskrivelse: I forbindelse med etableringen av NAV ble det utarbeidet et sett med styrende dokumenter som beskrev styringsmodell med tilhørende roller og ansvar. Disse gjenspeilet ikke den faktiske styringen og det var behov for å utarbeide en ny styringsmodell for arbeids- og velferdsetaten. Gjennom dialog med ledere på alle nivåer ble det tydelig at den eksisterende styringen var preget av silotankegang og fravær av prioriteringer. Prosjektet identifiserte fem hovedprinsipper for styring, og beskrev kritiske suksessfaktorer for etterlevelse. Prosjektet rapporterte til NAVs direktørgruppe. Renate ledet prosjektet, og hadde ansvar for gjennomføring av intervjuer med ledere, planlegging og fasilitering av workshops og fremlegging av resultater.

Oppfølging av virksomhetsstragi

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Arbeids- og velferdsdirektoratet

Beskrivelse: To år etter at virksomhetsstrategien var blitt besluttet, ønsket NAVs direktørgruppe en gjennomgang av hvordan etaten hadde jobbet med implementeringen. Det ble gjennomført arbeidsmøter med samtlige fylker, og utarbeidet en oppsummering som ga grunnlag for videre oppfølging gjennom den ordinære virksomhetsstyringen. En viktig aspekt ved prosessen var å styrke fylkenes evne til strategisk tekning og strategioperasjonalisering. I en stor og kompleks virksomhet som NAV er det krevende å sikre konsistens fra strategier på etatsnivå til delstrategier på avdelings- og fylkesnivå. Renate var delprosjektleder, med ansvar for utvalgte fylker. Gjennom dialogen med mellomlederne hadde Renate ansvar for å støtte og styre fylkenes arbeid med strategioperasjonalisering.

Prosjekt for styringsinformasjon

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Universitetet i Oslo

Beskrivelse: Universitetet i Oslo (UiO) hadde utfordringer knyttet til fragmentert styring på tvers av organisasjonen og manglende kobling mellom mål og aktiviteter. Det ble derfor opprettet et prosjekt med oppgave å forbedre UiOs plan- og styringsprosess gjennom bruk av et ledelsesinformasjonssystem. Prosjektet omfattet anskaffelse, installering og konfigurering av et ledelsesinformasjonsverktøy, samt utarbeidelse av styringskart med målintikatorer som operasjonaliserte UiOs strategi. Systemet fanget opp og leverte strategisk beslutningsstøtte til UiOs ledere på alle nivåer. Prosjektet hadde også ansvar for å utarbeide en ny plan- og styringsprosess for UiO, hvor bruken av styringskartet ble integrert. Renate var prosjektleder, med hovedansvar for samtlige av prosjektets leveranser.

Innsats for bedre økonomistyring

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Universitetet i Oslo

Beskrivelse: Økonomistyringen ved Universitetet i Oslo var preget uklar kobling mellom ressursfordeling og prioritering av aktiviteter. Det ble opprettet et prosjekt som fikk i oppgave å kartlegge utfordringene knyttet til økonomifunksjonen og foreslå forbedringstiltak. Prosjektet konkluderte med at UiO hadde behov for å utvikle en standardisert økonomisk styringsmodell, med gode maler for rapportering, budsjettering og prognoser. Det langsiktige målet var å heve økonomifunksjonen fra et operasjonelt driftsfokus til et strategisk beslutningsstøttefokus. I prosjektet ble nåsituasjonen kartlagt gjennom intervjuer med ledelsen på alle enheter, spørreundersøkelse og gjennomgang av eksisterende prosesser og verktøy. Det ble foretatt en analyse av funnene fra kartleggingen, og nødvendige forbedringstiltak ble beskrevet.

Scenarioutvikling

Scenarier for fremtidens kultursektor

Rolle: Prosjektansvarlig

Oppdragsgiver: Kulturrådet

Beskrivelse: Kultursektoren har blitt svært hardt rammet av covid 19-pandemien, og Kulturrådet har behov for å styrke sin strategiske beredskap og evnen til å fatte beslutninger under usikkerhet. Det ble derfor igangsatt et prosjekt for å utvikle scenarier om fremtidens kultursektor. Prosjektet gjennomførte en drivkraftsanalyse og utarbeidet fire med scenarier for fremtidens kultursektor. Prosessen kombinerte en kreativ og analytisk tilnærming, og sikret bred involvering på tvers av sektoren underveis i arbeidet. Rapporten kan leses her: <https://www.kulturradet.no/vis-publikasjon/-/scenarier-for-fremtidens-kultursektor>

Scenarier for fremtidens arkivsektor

Rolle: Prosjektdeltaker

Oppdragsgiver: Kulturrådet

Beskrivelse: Arkivsektoren hadde behov for å vurdere nye strategier og virkemidler for å møte digitale utfordringer og muligheter, for å sikre mer helhetlig arkivdokumentasjon av samfunn, kultur og historie og for å møte forventninger og krav om bedre tilgjengelighet til tilbud og kilder i sektoren. For å stimulere fagsektoren og myndigheter til diskusjon om veivalg og strategier ble det gjennomført en scenarioprosess. Prosessen hadde bred deltakelse og resulterte i fire scenarier, det vil si troverdige fortellinger om hvordan arkiv og arkivinstusjonene kan komme til å se ut i fremtiden. Renate var prosjektdeltaker med ansvar for utarbeidelse av et av scenarioene.

Tjenstedesign og brukerdreven innovasjon

Bedre luftkvalitet for publikum og forvaltning

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Miljødirektoratet

Beskrivelse: Miljødirektoratet og Vegdirektoratet ønsker å levere data gjennom tjenester som utløser handling hos brukerne. Gjennom å kartlegge brukerreisen for innbyggere og kommuner skulle prosjektet levere ett eller flere nyskapende og bærekraftige tjenestekonsepser, validert av brukerne og forvaltningen. Endringsledelse og gevinstrealisering ble gjennomført i parallell med tjenstedesign gjennom hele utviklingsløpet. Prosjektet var et ledd i Difis stimuleringsordning for innovasjon og tjenstedesign.

Asker velferdsrab

Rolle: Prosjektleder

Oppdragsgiver: Asker kommune

Beskrivelse: Husbanken, Norsk design- og arkitektursenter (DOGA) og Asker kommune inngikk et samarbeid rundt et flaggskipsprosjekt for bruk av tjensteinnovasjon innen den boligsosiale sektoren. Med utgangspunkt i den nye Nasjonale strategien for boligsosialt arbeid (2014-2020) ønsket de tre oppdragsgiverne å gjennomføre et lærings- og utviklingsprosjekt med utgangspunkt i Asker kommunes boligkontor. Gjennom dyp brukerinnsett og metoder fra innovasjonsdrevet tjensteutvikling, tjenstedesign og sosialt entreprenørskap ble det utviklet en ny modell for hvordan fremtidens velferdstjenester kan leveres. Arbeidet førte til det som er blitt omtalt som «investormodellen», der kommunen betrakter velferdstjenester som en investering i bærekraftige liv i stedet for en kostnad. Løsningsforslaget har fått stor interesse i Husbanken og på sentralt administrativt nivå, blant annet i KMD, og har også vunnet flere

innovasjonspriser. Gjennom en pilot der ressursvake barnefamilier og utsatt ungdom var målgrupper har Asker Velferdsrab blitt testet ut, og erfaringene som har blitt høstet har blitt anvendt til å lage en modell som undersøker effekten av en skalering og estimerte gevinstpotensial.