



Bilag 1
Norsk Tippings kravspesifikasjon

Organisasjonsutvikling

Avtalereferanse: NT-26-0270

INNHold

1	INNLEDNING	3
1.1	UTFORMING AV KRAVTABELLER OG HVORDAN BESVARE KRAV	3
1.2	BEGREPSDEFINISJONER	4
2	FORMÅL OG BEHOV	4
2.1	FORMÅL	4
2.2	BEHOV SOM SKAL DEKKES	5
3	KRAV.....	5
3.1	METODE OG ARBEIDSFORM	5
3.2	KOMPETANSE OG ERFARING	8
3.3	CASE	10
3.4	PRIS	11

1 INNLEDNING

Dette bilaget beskriver kravene Norsk Tipping stiller til de ytelsene som Leverandøren skal levere. Leverandørens besvarelse følger i Bilag 2 - Leverandørens løsningsspesifikasjon.

1.1 Utforming av kravtabeller og hvordan besvare krav

Alle Norsk Tippings krav er dokumentert i kravtabeller som vist nedenfor.

For A-krav er følgende tabellstruktur benyttet:

<i>Krav-id.</i>	<i>Kravbeskrivelse</i>	<i>Kravtype</i>	<i>Kravoppfyllelse JA/NEI</i>

For B-krav og C-krav er følgende tabellstruktur benyttet:

<i>Krav-id.</i>	<i>Kravbeskrivelse</i>	<i>Kravtype</i>	<i>Kravoppfyllelse JA/NEI/DELVIS</i>
<i>Leverandørens besvarelse</i>			

Innholdet i kravtabellen er kategorisert i henhold til standarden nedenfor:

<i>Feltnavn</i>	<i>Beskrivelse</i>
Krav-id.	Entydig identifikasjon av hvert krav.
Kravbeskrivelse	Beskrivelse av hvert krav med angivelse av hva som kreves tilfredsstilt av leverandøren.
Kravtype	Kravene er delt inn i tre typer: A-krav (absolutte) Absolutte krav er tilbudets hovedytelser som må leveres. Tilbud som ikke tilfredsstiller alle A-kravene vil bli avvist. Forbehold vil ikke bli akseptert og vil medføre avvisning. Leverandøren må i sin besvarelse bekrefte at A-krav er oppfylt. A-krav vil ikke scores. B-krav (viktig) Viktige og prioriterte krav. B-krav vil scores. C-krav (ønskelig) Krav som ønskes oppfylt, men som er prioritert lavere. C-krav vil scores.
Kravoppfyllelse	For A-krav skal leverandøren angi «JA» eller «NEI». For B-krav og C-krav skal leverandøren angi «JA», «NEI» eller «DELVIS».
Leverandørens besvarelse	Leverandørens besvarelse i henhold til føringer under feltet «Kravbeskrivelse». Leverandøren må beskrive, illustrere eller forklare hvordan løsningen ivaretar det spesifikke kravet. For noen krav er det angitt at leverandørens besvarelse kun skal legges inn i et spesifikt bilag. Kravet vil bli evaluert og gitt score basert på kvalitet i besvarelsen. Leverandøren skal tilstrebe å gi presise, tydelige og konkrete svar. Upresise og utydelige svar vil kunne resultere i lavere score. Lenker og henvisninger til eksterne websider, etc. vil ikke bli akseptert som del av

	leverandørens besvarelse. Alle besvarelser av krav skal fra leverandørens side være lest og godkjent av et menneske.
--	--

1.2 Begrepsdefinisjoner

Alle begreper, termer, akronymer og forkortelser som forekommer i dette bilaget er forklart i tabellen nedenfor.

Begrep	Forklaring
Smidig	Brukes som norsk for «agile».
Konsulent	Ordet konsulent brukes i dokumentet, og inkluderer både rådgivere og konsulenter, og med varierende erfaring og senioritet.

2 FORMÅL OG BEHOV

2.1 Formål

Norsk Tipping utvikler kontinuerlig organisasjonen for å levere best mulig på selskapets strategi. Både struktur og arbeidsmåter er i utvikling, og selskapet benytter smidige («agile») arbeidsmåter der dette er hensiktsmessig, da vi mener dette gir best resultater gjennom tett samarbeid, god samhandling, færre overleveringer og bedre læring underveis. Vår organisasjon har et godt grunnlag for videre forbedringsarbeid – mange høyt kompetente medarbeidere innen sentrale områder som teknologi, forretningsutvikling, ansvarlig spillvirksomhet, merkevare og markedsføring.

Det er ca. 420 ansatte i selskapet, i dag organisert i følgende avdelinger:

- Teknologi
- Kundemøte
- Merkevare og marked
- Organisasjon og juridisk
- Økonomi og virksomhetsstyring
- Strategi, analyse og forretningsutvikling

Arbeid i selskapet er organisert på forskjellige måter avhengig av behov og type arbeid. Eksempelvis er operasjonene for kundeservice, IT-operasjonen og lotteri- og sportsspilloperasjonen turnusmiljøer og med beredskap i bakvaksordninger. Arbeidet med utvikling av selskapets produkter gjøres i tråd med moderne tilnærming (produktutvikling) i tverrfaglige team.

Selskapet er stadig i endring, eksempelvis skjer det store endringer i vår fysiske distribusjon og vi står i et forbedringsarbeid i vår tilnærming til merkevare og markedsføring. Noen arbeidsoppgaver vil det bli flere av, andre blir det færre av, og noen faller helt vekk. Å justere organisasjonen i tråd med dette, er en del av det kontinuerlige forbedringsarbeidet fremover.

Norsk Tipping er opptatt av et godt samarbeid med ekstern samarbeidspartner. Vår erfaring er at tett samarbeid mellom interne fagressurser og leverandørens bidrag er sentralt for at resultatene skal stå seg godt og gi positive effekter i selskapet. Muligheten for tett samarbeid og deling av kompetanse vil være sentralt.

2.2 Behov som skal dekkes

I denne anbudskonkurransen ønsker Norsk Tipping å inngå rammeavtale om rådgivnings-/konsulenttjenester innen området organisasjonsutvikling. Rammeavtalen skal dekke behov for kompetanse og kapasitet som oppdragsgiver ikke har tilgang til i selskapet på gitt tidspunkt, eller der det er behov for selvstendig ekstern oppgaveløsning.

Sentrale temaer vil være følgende (listen er ikke uttømmende):

- Rådgivning og bistand i organisasjonsendringer, omstilling og tilhørende prosesser.
- Analyser og faglig bistand ved utvikling av tjeneste- og driftsmodeller for utvalgte områder i selskapet.
- Forbedring av arbeidsprosesser, gjennom eksempelvis automatisering, digitalisering og bruk av kunstig intelligens. Forbedring av arbeidsmåter, herunder smidig tilnærming til nye områder i selskapet.
- Organisasjonsdesign og organisasjonsstrukturer/-modeller for selskapet som helhet, eller for spesifikke områder.
- Analyser og innsiktsarbeid, eksempelvis innenfor kapabiliteter, gapanalyser, dimensjonering og kompetanse.
- Kompetanseoverføring og faglig støtte til interne ressurser

3 KRAV

3.1 Metode og arbeidsform

Norsk Tipping er i kontinuerlig utvikling og læring, og ønsker å være oppdatert på moderne arbeidsmåter og tilnærminger, og det er viktig at leverandøren vil bidra til kompetanseoverføring som en del av oppdragene – gjennom eksempelvis deling av innsikt, rammeverk, metodeverk, presentasjoner og erfaringer.

Vår erfaring er at tett samarbeid mellom interne fagressurser og leverandørens ressurser gir resultater av god kvalitet som passer selskapets behov. Tilstedeværelse, vilje og evne til samarbeid er derfor sentralt.

Krav-id.	Kravbeskrivelse	Kravtype	Kravoppfyllelse JA/NEI
R001	Oppdragsbestillinger – responstider Hvis ikke annet er avtalt, gjelder følgende responstider: • Responstid fra første henvendelse til kundekontakt (account manager): senest ila. 3 virkedager • Oppstart oppdrag etter avrop er sendt fra Norsk Tipping, så fremt ikke annet blir bestemt: senest innen 18 virkedager. Kravoppfyllelse: Leverandøren skal bekrefte kravet med «Ja».	A	

Krav-id.	Kravbeskrivelse	Kravtype	Kravoppfyllelse JA/NEI/DELVIS
R002	Leverandørens metoder Leverandøren skal beskrive sin tilnærming og hvilke ramme- og/eller metodeverk de fortrinnsvis vil benytte for å kunne levere tjenestene som etterspørres, og sikre god gjennomføring. Se listen over sentrale temaer under punkt 2.2. Utover dette ønsker vi både at oppdrag skal gjennomføres i tråd med smidige arbeidsformer, men også at leverandøren skal ha en forståelse av smidige prinsipper og smidig arbeidsform (som underlag for å forstå Norsk Tippings arbeidsformer). Leverandøren skal minimum beskrive sin erfaring med valgt metodeverk, samt bakgrunn for og fordeler ved å benytte valgte metoder. Metodevalg bør også gjenspeiles i casebesvarelsen – ref. eget krav.	B	
Leverandørens besvarelse			

Krav-id.	Kravbeskrivelse	Kravtype	Kravoppfyllelse JA/NEI/DELVIS
R003	Kompetansedeling Leverandøren skal beskrive hvordan og i hvilken grad de kan bidra til kompetansedeling med Norsk Tippings medarbeidere. Kompetansedeling kan også gå andre veien - altså fra oppdragsgivers fagressurser. Leverandøren kan beskrive innenfor hvilke områder leverandøren tenker dette er aktuelt og hensiktsmessig, og hvordan det gjøres.	B	
Leverandørens besvarelse			

Krav-id.	Kravbeskrivelse	Kravtype	Kravoppfyllelse JA/NEI/DELVIS
R004	Arbeidsform Leverandøren skal beskrive styring, organisering og arbeidsform som hensyntar Norsk Tippings ønske om samarbeid på tvers mellom egne fagressurser og leverandørens ressurser. Stikkord kan være oppdragsledelse, samarbeidsformer, organisering av felles team (bestående av interne fagressurser og konsulenter) og typer samarbeid underveis i et typisk oppdrag. Sett ift. preferert metodikk.	B	
Leverandørens besvarelse			

Krav-id.	Kravbeskrivelse	Kravtype	Kravoppfyllelse JA/NEI
R005	Tilstedeværelse Norsk Tipping har kontor på Hamar. Leverandøren skal kunne gjennomføre intervjuer, samarbeidsmøter og workshops med fysisk tilstedeværelse på Hamar når Norsk Tipping vurderer dette som nødvendig for oppdraget. Enkelte oppdrag kan kreve en større grad av fysisk tilstedeværelse. Omfang og behov for tilstedeværelse avtales i forbindelse med det enkelte oppdraget. Leverandøren skal kunne oppfylle kravet til fysisk tilstedeværelse uten at Norsk Tipping belastes for reisekostnader eller reisetid til Hamar. Kravoppfyllelse: Leverandøren skal bekrefte kravet med «Ja».	A	

3.2 Kompetanse og erfaring

Krav-id.	Kravbeskrivelse	Kravtype	Kravoppfyllelse JA/NEI
R006	Språk Norsk Tippings arbeidsspråk er norsk, og det er dermed et krav at muntlig og skriftlig kommunikasjon foregår på norsk (eller forståelig skandinavisk språk). Der det er spesielle dokumenter eller eksperter kan engelsk benyttes, som unntak.	A	

Krav-id.	Kravbeskrivelse	Kravtype	Kravoppfyllelse JA/NEI/DELVIS
R007	Leverandørens kontaktpunkt til Norsk Tipping Leverandøren skal ha ett kontaktpunkt som kan benyttes ved forespørsel om nye oppdrag (kundekontakt, key/account manager). Beskriv valgt kontaktperson, hvilken erfaring vedkommende har og gi en beskrivelse av hvorfor denne personen er valgt som kundekontakt. Beskriv kort prosessen ved mottak av nye oppdrag. Det forutsettes at det ikke påløper kostnader ifm. dialog med kundekontakt før et eventuelt oppdrag er påbegynt, hvor eventuelt vedkommende også deltar som konsulent i avropet. Kontaktpersonen skal oppgis i Bilag 6-Administrative bestemmelser.	B	
Leverandørens besvarelse			

Krav-id.	Kravbeskrivelse	Kravtype	Kravoppfyllelse JA/NEI/DELVIS
R008	Kompetanse og erfaring på tilbudte konsulenter Leverandøren skal tilby 2–4 konsulenter som er faste bidragsyttere på Norsk Tippings avrop. Konsulentene skal følge opp avropene og eventuelt øvrige ressurser som leverer på oppdragene.	B	

	Utover krav til rent faglig kompetanse som nødvendig for å levere på pkt.2.2, er det ønskelig at tilbudte ressurser skal ha evne til å sette seg inn i Norsk Tippings forhold som er relevante – eks forretningsmessige forhold, forhold som følger av å være en offentlig og tariffbundet bedrift, selskapets samfunnsformål. Det er ønskelig at konsulentene har erfaring fra både private og offentlige virksomheter og har gode relasjonelle ferdigheter. Leverandøren skal beskrive kompetanse og erfaring til de konsulentene som tilbys. Hver konsulent beskrives med følgende punkter: • Navn • Konsulenttype/senioritet • Leveranseområde • Antall år relevant erfaring • Erfaring og innsikt i smidige arbeidsmåter • Relevant utdanning og evt spesialisering • Kort begrunnelse for hvorfor konsulenten er valgt tilbudt til Norsk Tipping CV'er vedlegges. <i>Norsk Tipping skal informeres ved utskifting av personell som utfører oppdrag. Norsk Tipping forbeholder seg retten til å godkjenne nytt personell som leverandøren tilbyr i løpet av avtaleperioden jf. Bilag 6- pkt.1.5.2.</i>		
Leverandørens besvarelse			

Krav-id.	Kravbeskrivelse	Kravtype	Kravoppfyllelse JA/NEI/DELVIS
R009	Referanser på tilbudte konsulenter Norsk Tipping krever at leverandøren oppgir to relevante referanser på hver konsulent, med følgende punkter: • Oppdragsgiver • Kort beskrivelse av oppdraget • Oppdragets omfang (i kroner eller dagsverk) • Konsulentens viktigste oppgaver/leveranser, og omfanget av egen deltagelse i oppdraget.	B	
Leverandørens besvarelse			

3.3 Case

I tillegg til skriftlig dokumentasjon skal leverandøren presentere sin besvarelse av kravene, ref. R010 og R011 muntlig for Norsk Tippings evalueringsteam i et digitalt møte i evalueringsperioden. Presentasjonen skal utføres av tilbudte konsulenter, ref. R008.

Presentasjonen inngår som en del av evalueringsgrunnlaget for tildelingskriteriet «Case». Presentasjonen skal utdype og forklare den tilbudte løsningen innenfor rammene av det innleverte tilbudet. Presentasjonen skal ikke benyttes til å endre eller supplere tilbudet etter tilbudsfristens utløp, og endringer eller suppleringer vil ikke inngå i evalueringen.

Presentasjonen har en samlet varighet på 60 minutter, hvorav 45 minutter er satt av til leverandørens presentasjon og 15 minutter til avklarende spørsmål.

Alle tilbydere vil få de samme rammene for gjennomføringen. Nærmere informasjon om tidspunkt og praktisk gjennomføring vil bli gitt etter tilbudsfristens utløp.

Krav-id.	Kravbeskrivelse	Kravtype	Kravoppfyllelse JA/NEI/DELVIS
R010	Case A: Organisasjonsdesign for hele selskapet Norsk Tipping v/adm dir. ønsker å igangsette en prosess for å optimalisere organisasjonens struktur og dimensjonering, som helhet. Ønsket er at organisasjonen skal være kundedrevet, ha en forståelse av å være en digital virksomhet, ha effektive arbeidsprosesser og legge til rette for at dyktige fagfolk i selskapet skal oppleve autonomi individuelt og/eller i team for å utføre oppgaver effektivt og med riktig kvalitet. Leverandøren skal presentere en overordnet prosessbeskrivelse og redegjøre for valgt tilnærming og metodikk som vurderes som relevant i dette caset. Leverandøren skal redegjøre for hvilken kompetanse man tenker er relevant å benytte inn i arbeidet, og hvordan leverandøren vil tenke rundt egen rolle/bidrag i arbeidet og arbeidsform i samarbeid med Norsk Tippings fagpersoner.	B	
Leverandørens besvarelse			

Krav-id.	Kravbeskrivelse	Kravtype	Kravoppfyllelse JA/NEI/DELVIS
R011	Case B: Endret behov for kompetanse og kapasitet Norsk Tipping ser at arbeidsomfanget og arbeidsoppgavene innenfor et arbeidsområde er i vesentlig endring. Behovene er annerledes, oppgavene endrer karakter og det er behov for å se på	B	

	hvilken bemanning som er nødvendig for å utføre oppgavene på en både kvalitetsmessig og effektiv måte. Det er behov for å se på omfanget av oppgaver, dimensjonering helt konkret og forbedring av arbeidsprosesser. Leverandøren skal presentere en overordnet prosessbeskrivelse og redegjøre for valgt tilnærming og metodikk som vurderes som relevant i dette caset. Leverandøren skal redegjøre for hvilken kompetanse man tenker er relevant å benytte inn i arbeidet, og hvordan leverandøren vil tenke rundt egen rolle/bidrag i arbeidet og arbeidsform i samarbeid med Norsk Tippings fagpersoner.		
Leverandørens besvarelse			

3.4 Pris

Krav-id.	Kravbeskrivelse	Kravtype	Kravoppfyllelse JA/NEI/DELVIS
R012	Priser Leverandøren skal prises tilbudet som forespurt Bilag 7 – Pris og prisbestemmelser. Tilbudet skal være uttømmende mht. pris for kunden. Alle priser er oppgitt i norske kroner og ekskl. merverdiavgift. Prisene er inklusive alle reise- og diettkostnader. Timepris og reisekostnad for reise faktureres ikke. Norsk Tipping kan når det er hensiktsmessig be om tilbud på fast totalpris for avrop.	B	
Leverandørens besvarelse			