

1. FASE – kartlegging og planlegging

1.1 Motiv for konkurranseutsetting

- Er motivene klarlagt, definert, begrunnet og omforent?
- Er ønskede endringer i enheten begrunnet i konkurransefordeler, kostnadsreduksjoner, ny eller utvidet kompetanse, mv.?
- Er de grunnleggende problemstillinger knyttet til ledelse, kompetanse, ansvar, servicenivå og kostnader definert og verifisert?
- Har man beskrevet enhetens forretningsmessige nytte i organisasjonen?
- Er Konsernanskaffelser og Konsernjuridisk kontakten for en gjennomgang av rammebetingelsene?

1.2 Forstudie

- Er det etablert en fremdriftsplan?
- Er de tillitsvalgte deltakere i prosessen?

- de tillitsvalgte skal involveres så tidlig som mulig dersom ansatte kan bli berørt av konkurranseutsettingen.

- Er dagens kvalitets- og sikkerhetsnivå definert og beskrevet?
- Foreligger det en klar strategi for enheten?
- Er Nå situasjonen i enheten klarlagt i forhold til konsernets strategiske plan (kompetanse, ressurser etc.)?
- Er enheten optimalt organisert internt?
- Er det utarbeidet oversikt over utviklingsoppgaver og hvilken prioritet disse har?
- Er det utarbeidet oversikt over dagens konsulentbruk og hva disse brukes til?
- Vil det være politiske forhold knyttet til en eventuell utkontraktering?
- Medfører en eventuell utkontraktering innvirkning på markedsmessige forhold?
- Er kritisk kompetanse i den aktuelle enheten i prosessen og etter evt. utkontraktering definert?
- Hvordan er gjenværende og ny prosess tenkt organisert etter at utkontraktering eventuelt er foretatt?

1.3 Beslutninger

- Er prosessen behandlet i relevant samarbeidsutvalg?

2. FASE – Vurdering og kravspesifikasjon

2.1 Hvem bør involveres

- Er det etablert en styringsgruppe, prosjektgruppe og fremdriftsplan for fase 2, 3, 4 og 5? Styringsgruppen skal bestå av representanter fra det respektive forretnings- eller støtteområde, HRP, relevante fagenheter, Konsernanskaffelser, tillitsvalgte og ev. andre.

- Foreligger det et mandat for fase 2, 3, 4 og 5?
- Er premissgivere og interessenter i konsernet definert?
- Er det tatt hensyn til konsernets omdømme?
- Har man vurdert og besluttet hvor åpen prosessen skal være internt?
- Er kommunikasjonsavdelingen kontaktet vedrørende en informasjonsplan?
- Er økonomi- og regnskapsavdelingen kontaktet?

2.2 Økonomi

- Er konsekvensene **uten** utkontraktering vurdert?
- Er det utarbeidet en oversikt over dagens kostnader og ev. inntekter?
- Er det gjennomført en sårbarhetsanalyse?
- Er kostnadsbildet ved en eventuell utkontraktering klarlagt?
- Er kostnadene ved terminering av eventuelle avtaler klarlagt?
- Er det gjennomført en evaluering av skattemessige forhold/momsproblematikk ved en eventuell utkontraktering?
- Er konsekvensene for tilstøtende oppgaver/funksjoner beskrevet?
- Er konsekvenser for IT-systemer vurdert?
- Er eventuelle følgeskader ved utkontraktering vurdert?
- Vil det påløpe ekstra personalkostnader hvis det inngås en utkontrakteringsavtale?

2.3 Risiko

- Er begrensninger i handlefrihet vurdert?
- Er mulige avhengighetsforhold og bindinger ovenfor leverandør(er) vurdert?
- Er det utarbeidet en oversikt over offentlige krav til virksomheten som skal utkontrakteres?
- Er det laget en back-up-strategi dersom en eventuell avtale ikke fungerer?
- Er omfanget av avtaleforvaltning og vedlikehold vurdert?
- Er ansvarsfordeling, nøkkelpersoner og roller beskrevet?
- Er erfarne rådgivere og ressurspersoner, internt og eksternt, definert/tilgjengelig?
- Foreligger det en plan for hvem som eventuelt skal beholdes som ressurspersoner for prosjektstyring, avtaleforvaltning mv.?
- Er mulige konsekvenser for konsernets sikkerhet vurdert?
- Er mulige konsekvenser for internkontroll vurdert?

2.4 Medarbeidere

- Er alle ansettelsesavtaler som kan bli berørt av konkurranseutsettingen kartlagt?
- Er en foreløpig kompetanseplan utarbeidet?
- Er kritisk kompetanse definert for nøkkelpersonell?
- Er tiltaksplan for å beholde nøkkelpersonell utarbeidet?
- Har vi planlagt relevant kompetanseutvikling av medarbeidere som vil påvirkes av konkurranseutsettingen?
- Er lov om arbeidsmiljø ivaretatt?
- Er bestemmelser i tariffavtalen ivaretatt?

- Er alle arbeidstakerorganisasjoner involvert?
- Er involveringsplan og medarbeiderdeltagelse klarlagt?
- Er de berørte ansatte informert om prosessen?
- Er positive motivasjonstiltak og innføringsprogrammer planlagt?
- Er det iverksatt spesielle tiltak for samarbeid, lagånd og teamarbeid?

2.5 Beslutninger

- Er prosessen behandlet i relevant samarbeidsutvalg?
- Har beslutningstaker godkjent innstilling om å gå ut med tilbudsforespørsel?

3. FASE – Leverandørvalg og forhandlinger

3.1 Leverandør evaluering

- Er juridiske avtaler og bindinger til andre leverandører/selskaper som kan påvirke en eventuell avtaleinngåelse gjennomgått?
- Er Konsernanskaffelser involvert?
- Eksisterende leverandør innen konsernet?
 - kartlegg og evaluér hva leverandør har utført for konsernet tidligere.
- Er det tatt hensyn til ev. tidligere inngåtte avtaler?
- Er leverandørens personalpolitikk, soliditet, økonomi, kvalitet, sikkerhet/beredskap, internkontroll, kompetanse og ressurser vurdert?
- Er leverandørens kjernevirksomhet og samarbeidspartnere vurdert?

3.2 Rammebetingelser og ansvar

- Er det tatt hensyn til offentlige krav?
- Er alt berørt personell informert om endringer i sin arbeidssituasjon?
- Er kontraktstrategi, konsernets standardkontrakter /vilkår, og Konserninstruks for anskaffelser ivaretatt?
- Er konsernets kravspesifikasjon styrende dokument for bistand, oppdrag, tjenesteleveranser og samarbeidsforhold?

3.3 Tilbudsforespørsel

- Er standardmal for tilbudsforespørsel gjennomgått og benyttet?
- Er kravspesifikasjon for bistand, oppdrag, tjenesteleveranser og samarbeidsforhold benyttet?
- Er krav til kvalitet, sikkerhet, risikohåndtering, kompetanse, ressurser, gjennomføringsevne, internkontroll og økonomi ivaretatt?
- Er det klargjort hvilken prismodell leverandør skal gi tilbud i forhold til?

- Er tilbudsforespørselen utarbeidet slik at tilbudene som kommer inn lett kan sammenlignes?
- Er konsernets krav til servicenivå presisert?
- Er krav til arbeidsprosesser mellom konsernet og leverandøren klargjort?
- Fremkommer dokumentasjonskrav klart i tilbudsforespørselen?
- Hvis personell overføres mellom konsernet og leverandøren, er arbeidsgiveransvaret, samt plikt til informasjon og drøftelse med de ansatte klart beskrevet?
- Er det bedt om at leverandøren spesifiserer rettigheter til produkter og hjelpemidler i tilbudet?
- Er det bedt om at leverandøren spesifiserer overgangsløsninger/tilbakelevering i tilfelle terminering av kontrakt?
- Er det bedt om at leverandøren presenterer referanser i tilbudet?

3.4 Evaluering av tilbud

- Oppfyller Leverandøren de evalueringskriterier som er fastsatt?
- Hvis nei, - undersøk hvorfor og vurder om dette skal følges opp.
- Er risikoanalyse gjennomført, og kritiske forhold identifisert?
- Er alle individuelle forhold vedrørende endring i ansettelsesforhold avklart?
- Er det avklart hvordan de berørte ansatte stiller seg til å gå over til de forskjellige alternativer?
- Forhandling parallelt med minst to leverandører på basis av ovenfor nevnte punkter for:
 - Leverandørsjekkliste
 - Rammevilkår og ansvar
 - Tilbudsforespørsel

3.5 Valg

- Er tilbudsevalueringen gjennomført i henhold til en forhåndsdefinert prosess?
- Er spesielle krav til forankring og styring identifisert?
- Er personalpolitiske retningslinjer vurdert?
- Er de berørte parter tilstrekkelig godt involvert i og informert om de beslutninger som er tatt?
- Er prosessen og eventuelle avvik dokumentert?
- Er mandat gitt av Styringsgruppen for forhandling og leverandørvalg fulgt?
- Har autorisert person / forretningsenhet / styringsgruppe foretatt innstilling?
- Innstilling til valg av leverandør må utarbeides, behandles i relevant ledergruppe og deretter høres i relevant arbeidsutvalg og fremlegges beslutningstaker
- Er alle leverandører informert om status (aksept, korrigerende, avslag) for deres tilbud?

3.6 Kontraktsforhandling/inngåelse

- Hvis personelloverføring er en del av avtalen, er betingelsene for overføring for eget personell til leverandøren forhandlet med arbeidstakernes organisasjoner og leverandøren?
- Er spørsmål ifm. streik, brann, konkurs, driftsavvik, insolvens, fusjoner og oppkjøp mellom partene vurdert og regulert i avtalen?
- Evaluering: Har konsernet muligheter i avtalen til å evaluere driften, herunder iverksette egne aktiviteter for tester og prøveproduksjon før idriftsettelse ?
- Er det planlagt en godkjenningsperiode med krav til resultater for å sikre at tjenesten har kommet på rett nivå, før selve driftsperioden kan starte og er det satt av nok tid til denne fasen?
- Er det avtalesfestet kvalitetsmål og plan for oppfølging slik at en sikrer at avtalen fungerer etter sin hensikt / intensjon ?
- Er det avtalesfestet at avtaleparten har plikt til å sette konsernet i stand til å oppfylle eksterne og interne rammebetingelser?
- Er det avtalesfestet at konsernet har rett til innsyn, kontroll og revisjon for evaluering og oppfølging av intern kontroll?
- Er det ved mislighold avtalesfestet rettigheter og retningslinjer ved et evt. skifte av leverandør og tilbakeføring?
- Har partene egne prosjektansvarlige og eget utpekt nøkkelpersonell?
- Er spørsmål knyttet til kvalitetssikring ivaretatt?
- Er det etablert krav til leverandør oppfølging?
- Er det etablert krav til avtaleoppfølging?
- Er det etablert en prosjektplan for overføringsfasen?
- Er kontraktsforslaget kvalitetssikret av Konsernanskjaffelser og Konsernjuridisk?

3.7 Beslutninger

- Er resultatet av prosessen fremlagt for aktuelle konsernstaber, de berørte forretnings- og støtteområder, Konsernrevisjonen og relevant samarbeidsutvalg for uttalelse før beslutningstaker foretar valg av leverandør? (Det bør i hvert tilfelle vurdere hvorvidt det er hensiktsmessig å inkludere et felles møte for miljøene over i høringsrunden)
- Har beslutningstaker foretatt valg av leverandør (jf. 3.5, nest siste pkt.)?

4. FASE - Overføring

- Er prosjektplan for overføringsfasen i kontrakten gjennomført etter intensjonen? - her skal en liste over oppfølgingspunkter fra prosjektplanen og eventuelle kommentarer til disse ligge ved.
- Er planlagt kompetanseutvikling (jf. pkt.2.4) av konsernets eventuelle gjenværende ansatte som berøres av avtalen gjennomført?

5. FASE - Evaluering

5.1 Planmessig og løpende oppfølging

5.1.1 Har vi oppnådd tilsiktede mål eller mer:

- Er kost/nytte evaluering gjennomført planmessig og i samsvar med etablerte kriterier og måleparametre?

5.1.2 Leverandør vurdering

- Er oppgavefordelingen mellom partene (fortsatt) hensiktsmessig?
- Er teknologi og ytelsesgarantiene overholdt iht. hva situasjonen er et år etter implementeringen?
- Er det utarbeidet en sjekklister og rutiner for leverandør oppfølging og er denne fulgt opp?
- Har rutine for innsyn, kontroll og revisjon blitt gjennomført i henhold til avtale?
- Bli problemløst tilfredsstillende?
- Føres logg over avvik og uønskede hendelser?
- Er servicenivået akseptabelt ift. avtale inngått med leverandør?
- Har det vært vesentlige brudd på avtalen?

5.1.3 Endringer i rammebetingelser

- Er det definert behov for nye tjenester?
- Har markedet endret seg?
- Har de juridiske rammebetingelser endret seg?
- Er samarbeidsorganer for styring og ledelse av endringshåndtering etablert?
- Har vi en forretningsmessig kontinuitetsplan som sikrer våre data i tilfelle leverandør konkurs eller andre uforutsette hendelser?

5.2 Eventuelle beslutninger

5.2.1 Skifte av leverandør eller endring av avtalen

- Er evaluering av nåværende leverandør gjennomført iht. sjekklister i pkt. 5.1 og evt. forslag til endring av avtalen eller skifte av leverandør fremlagt beslutningstaker?

5.2.2 Tilbakeføring

- Har vi tilstrekkelige ressurser og kompetanse ved tilbakeføring til egen virksomhet?
- Er evaluering iht. sjekklister pkt. 5.1 gjennomført og forslag til heving av avtalen og tilbakeføring fremlagt beslutningstaker?