

Konsulentkontrakt

mellem

Styrelsen for Videregående Uddannelser
Bredgade 43
1260 København K
EAN-nummer: 5798000433212
(i det følgende benævnt Kunden)

og

Nextpuzzle
Dronningens Tværgade 9, 2
1302 København K
(CVR-nr. 31621526)
(i det følgende benævnt Konsulenten)

om bistand til ekstern kortlægning af erfaringer og perspektiver på
styring af de videregående uddannelsesinstitutioner

INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	BAGGRUND OG FORMÅL.....	5
2.	DEFINITIONER	6
3.	OPGAVEN	6
3.1	Krav til Konsulentens ydelser	6
3.2	Opgavens omfang	7
4.	TIDSPLAN OG VARIGHED	7
5.	SAMARBEJDE OG KUNDENS MEDVIRKEN	7
5.1	Samarbejde.....	7
5.2	Kundens medvirken.....	7
6.	KONSULENTENS MEDARBEJDERE	8
6.1	Generelt	8
6.2	Udskiftning af medarbejdere	8
7.	HABILITET	8
8.	VEDERLAG OG BETALINGSBETINGELSER.....	9
8.1	Vederlag generelt	9
8.2	Beregning af vederlag	9
8.3	Betalingsbetingelser	9
9.	KONSULENTENS GARANTIER	10
10.	FORSINKELSE	10
10.1	Generelt	10
11.	MANGLER.....	11
12.	MISLIGHOLDELSE I ØVRIGT	11
13.	KONSULENTENS ERSTATNINGSPLIGT	11
14.	FORCE MAJEURE	12
15.	KUNDENS FORHOLD	12
16.	PROFESSIONSANSVARSFORSIKRING.....	12
17.	RETTIGHEDER	13
18.	TAVSHEDSPLIGT	13
19.	UNDERLEVERANDØRER.....	14
20.	OVERDRAGELSE.....	14
21.	IKRAFTTRÆDEN OG OPSIGELSE.....	14
22.	FORTOLKNING.....	15
23.	TVISTIGHEDER	15

24. UNDSKRIFTER..... 16

Bilagsfortegnelse

- bilag 1 : Opdrag til ekstern kortlægning af erfaringer og perspektiver på styring af de videregående uddannelser
- bilag 2 : Tilbud fra Nextpuzzle
- bilag 3 : Tids- og aktivitetsplan
- bilag 4 : Vederlag – side 10 i bilag 2

1. BAGGRUND OG FORMÅL

De videregående uddannelsesinstitutioner har gennem de seneste 10-15 år gennemgået en markant udvikling organisatorisk, størrelsmæssigt og styringsmæssigt. Centralt i den udvikling står etableringen af institutionerne som selvejende institutioner med bestyrelser og ansatte ledere samt fokus på, at uddannelsesinstitutionerne skal samarbejde med hinanden og erhvervslivet samt åbne sig mod det omgivende samfund. Uddannelsesinstitutionernes forskning og viden skal nyttiggøres, og de færdiguddannede skal have relevante samfundsmæssige og erhvervmæssige kompetencer.

De styringsmæssige relationer mellem institutionerne og staten har udviklet sig løbende i lyset af nye krav og udfordringer, og der er indført en række nye styringsværktøjer i form af bl.a. udviklingskontrakter, institutionsakkreditering mv. Styringen af de videregående uddannelser afspejler kompleksiteten i institutionernes kerneopgaver, institutionernes karakteristika og den samfundsmæssige kontekst, de befinder sig i.

Den nuværende styringsmodel med selvejende uddannelsesinstitutioner med eksterne bestyrelser og ansatte ledelser vurderes grundlæggende at være velfungerende. Samtidig kan det konstateres, at der er udfordringer bl.a. i relation til kvalitet og relevans i de videregående uddannelser.

På denne baggrund igangsætter Uddannelses og Forskningsministeriet et styringseftersyn med henblik på at afdække om uddannelsesinstitutionernes styringsmæssige rammer understøtter regeringens målsætninger om høj kvalitet og relevans i de videregående uddannelser. Som led i eftersynet gennemføres en kortlægning af erfaringerne og perspektiverne med styringen af de videregående uddannelsesinstitutioner i praksis.

Formålet

Formålet med kortlægningen er at afdække erfaringerne med de nuværende styringsmæssige rammer. Det skal på den baggrund belyses, hvordan de lovgivningsmæssige rammer og øvrige regelgrundlag fungerer i praksis.

Det forventes, at konsulenterne skal gennemføre ca. 30-35 kvalitative interviews. Med afsæt heri skal kortlægningen inddrage perspektiver på styringsrelationen og arbejdsdelingen mellem staten og de selvejende institutioner, herunder hvordan konkrete styringsinstrumenter implementeres i praksis, og institutionsledelsens brug af deres ledelsesrum i relation til de politiske målsætninger om uddannelser af høj kvalitet, relevans for arbejdsmarkedet og effektiv ressourceudnyttelse. Med udgangspunkt i de kvalitative interviews, skal der udarbejdes en overordnet vurdering af perspektiverne i relation til de styringsmæssige rammer, herunder i forhold til, om de understøtter de politiske målsætninger om høj kvalitet, relevans og effektiv ressourceudnyttelse.

2. DEFINITIONER

Ved arbejdsdag forstås mandag til fredag bortset fra helligdage, juleaftensdag, nytårsaftensdag og grundlovsdag.

Ved kontrakten forstås nærværende kontrakt og bilag med alle senere ændringer og tillæg.

Ved opgaven forstås de ydelser, som Konsulenten skal levere i henhold til kontrakten.

3. OPGAVEN

3.1 Krav til Konsulentens ydelser

Konsulenten er forpligtet til at levere de ydelser, der fremgår af nærværende kontrakt samt dennes bilag.

Konsulenten har forud for underskrivelsen af kontrakten udarbejdet en løsningsbeskrivelse (bilag 2), hvor Konsulenten nærmere har beskrevet, hvorledes opgaven vil blive udført, og hvorledes kravene i Kundens opgavebeskrivelse (bilag 1) vil blive opfyldt. Konsulentens løsningsbeskrivelse (bilag 2) kan ikke medføre, at krav anført i Kundens opgavebeskrivelse (bilag 1) ikke skal opfyldes.

Såfremt Konsulenten som led i opfyldelsen af kontrakten skal udarbejde skriftligt materiale, herunder notater, rapporter og publikationer, skal sådant skriftligt materiale ved aflevering til Kunden være redigeret og korrekturlæst.

3.2 Opgavens omfang

Konsulenten skal udføre alle de i nærværende kontrakt og dennes bilag beskrevne opgaver, samt opgaver der indgår som en naturlig del heraf, fortolket efter dansk rets almindelige regler.

Såfremt der i kontraktperioden opstår tvivl om opgavens omfang, er Konsulenten forpligtet til øjeblikkeligt skriftligt at orientere Kunden herom.

4. TIDSPLAN OG VARIGHED

Opgaven begynder den 9. maj 2016 og afsluttes den 1. august 2016.

Konsulenten skal ved opgaveudførelsen overholde de frister, som fremgår af bilag 3 (tids- og aktivitetsplanen).

5. SAMARBEJDE OG KUNDENS MEDVIRKEN

5.1 Samarbejde

Konsulenten skal i nødvendigt og rimeligt omfang indgå i samarbejde med Kunden. Konsulenten skal herunder på Kundens anmodning deltage i møder med Kunden om opgavens tilrettelæggelse og udførelse.

5.2 Kundens medvirken

Kunden er alene forpligtet til at medvirke til opgavens udførelse i det omfang, det udtrykkeligt fremgår af kontrakten eller bilag 1.

Kunden står dog i rimeligt omfang til rådighed for besvarelse af Konsulentens spørgsmål i forbindelse med opgavens udførelse.

6. KONSULENTENS MEDARBEJDERE

6.1 Generelt

Konsulenten skal stille de i bilag 2 anførte medarbejdere til rådighed for udførelse af opgaven.

Konsulenten er forpligtet til i hele perioden frem til opgavens afslutning at opretholde den til udførelse af opgaven fornødne kapacitet og viden, herunder i form af kvalificerede medarbejdere.

6.2 Udskiftning af medarbejdere

Af hensyn til kontinuiteten og kvaliteten i arbejdet må udskiftning af medarbejdere ikke have indvirkning på Konsulentens udførelse af opgaven, og udskiftning af medarbejdere må ikke medføre yderligere omkostninger for Kunden.

Konsulentens udskiftning af kernepersonale, ansvarlige medarbejdere og projektledere kan ikke ske uden Kundens skriftlige samtykke.

Konsulenten skal informere Kunden om en påtænkt udskiftning af en medarbejder, som er tilknyttet opgaven samt angive en begrundelse for udskiftning.

Konsulenten skal efter Kundens anmodning udskifte en nøglemedarbejder, såfremt Kundens anmodning er rimeligt begrundet.

7. HABILITET

Af hensyn til uafhængigheden, troværdigheden og pålideligheden ved opgavens udførelse er Konsulenten forpligtet til at drage omsorg for, at hverken Konsulenten eller de hos Konsulenten ansvarlige og deltagende medarbejdere yder eller har ydet rådgivning til klienter i forbindelse med opgaver, som vil kunne medføre tvivl om Konsulentens habilitet.

Konsulenten forpligter sig til at oplyse Kunden om alle opgaver, der måtte kunne give anledning til tvivl herom.

8. VEDERLAG OG BETALINGSBETINGELSER

8.1 Vederlag generelt

Konsulentens vederlag fremgår af bilag 4.

Vederlaget er angivet i DKK og inkluderer alle på tidspunktet for kontraktens indgåelse gældende afgifter bortset fra moms. Ved ændring af gældende danske afgifter, skal den del af vederlaget, der endnu ikke er kommet til udbetaling, reguleres med den økonomiske nettokonsekvens af ændringen, således at Konsulenten og Kunden stilles uændret.

Alle former for udgifter og omkostninger, herunder eventuelle omkostninger til rejser, hotelophold, sekretærbistand, oversættelse og kontorhold i forbindelse med opgavens udførelse, er indeholdt i de i bilag 4 angivne priser.

8.2 Beregning af vederlag

Som det fremgår bilag 4, er Konsulenten berettiget til et fast vederlag. Vederlaget faktureres i henhold til den i bilag 4 anførte betalingsplan, der baseres på milepæle i tids- og aktivitetsplanen, jf. bilag 3.

Faktureringen i overensstemmelse med betalingsplanen i bilag 4 forudsætter kundens godkendelse på baggrund af Konsulentens dokumentation af, at Konsulenten behørigt har udført alle de delopgaver eller andre opgaver, der i henhold til tids- og aktivitetsplanen (bilag 3) skal være udført. Såfremt dette ikke er tilfældet, udskydes betalingen af Konsulentens vederlag indtil det tidspunkt, hvor Konsulenten har dokumenteret, at de i henhold til tids- og aktivitetsplanen forudsatte opgaver er udført.

8.3 Betalingsbetingelser

Betaling forfalder 30 dage efter, at Kunden har modtaget fyldestgørende faktura, jf. pkt. 8.2.

Ved forsinket betaling er Konsulenten berettiget til at beregne renter i henhold til rentelovens bestemmelser.

9. KONSULENTENS GARANTIER

Konsulenten garanterer, at den ydede konsulentbistand opfylder de i bilag 1 og bilag 2 angivne krav samt alle de forhold og den rådgivning, som Kunden med føje kan forvente i henhold til kontrakten.

Konsulenten garanterer endvidere, at denne i hele perioden frem til afslutning af opgaven opretholder den til udførelse af opgaven fornødne kapacitet og viden, herunder i form af kvalificerede medarbejdere.

10. FORSINKELSE

10.1 Generelt

Overskrider Konsulenten en af de i tids- og aktivitetsplanen (bilag 3) fastsatte frister, foreligger der forsinkelse.

Såfremt Konsulenten må forudse, at der er risiko for forsinkelse, skal Konsulenten straks underrette Kunden herom og om baggrunden herfor samt om den forventede tidsmæssige varighed for færdiggørelsen af opgaven. Konsulenten skal ved risiko for forsinkelse tilbyde at indsætte yderligere medarbejdere for at undgå eller overvinde forsinkelsen, selv om dette måtte ligge ud over rammerne for omfanget af allokerede medarbejdere.

Såfremt Konsulentens arbejde forsinkes som følge af mangelfuld medvirken fra Kunden, jf. punkt 5.2. 1. afsnit, er Konsulenten forpligtet til straks at advisere Kunden herom. Adviseres Kunden ikke straks, fortaber Konsulenten retten til at gøre indsigelser begrundet i forsinkelser, der skyldes dette forhold.

Reglerne i punkt 12 om ophævelse og om øvrige beføjelser finder tilsvarende anvendelse.

Påløben dagbod betales ugevis efter forsinkelsens opståen efter skriftligt påkrav fra Kunden. Manglende påkrav fra Kundens side medfører ikke, at retten til dagbod fortabes. Kunden kan modregne dagbodsbeløb i vederlag. Dagboden forrentes efter rentelovens regler.

11. MANGLER

Der foreligger en mangel ved Konsulentens ydelser, såfremt disse ikke opfylder de krav, som fremgår af kontrakten eller dennes bilag, såfremt ydelserne ikke lever op til god skik inden for det pågældende brancheområde, eller såfremt ydelserne i øvrigt ikke er, som Kunden med føje kunne forvente.

Såfremt der konstateres mangler ved Konsulentens ydelser, er Kunden berettiget til at kræve disse mangler afhjulpnet inden for en af Kunden fastsat passende kort frist eller at forlange et forholdsmæssigt afslag i Konsulentens vederlag.

Kunden kan hæve kontrakten, såfremt der forekommer væsentlige mangler, som ikke udbedres af Konsulenten inden for en af Kunden fastsat passende kort frist.

12. MISLIGHOLDELSE I ØVRIGT

Om Kundens øvrige beføjelser i anledning af Konsulentens misligholdelse gælder dansk rets almindelige regler.

Følgende forhold anses dog altid for væsentlig misligholdelse, der berettiger Kunden til straks at ophæve kontrakten:

- Konsulentens overskridelse af en i tids- og aktivitetsplanen (bilag 3) anført frist med mere end 10 arbejdsdage.
- Konsulentens forhandlinger om akkord eller væsentligt forringede økonomiske forhold i øvrigt, der bringer kontraktens rette opfyldelse i fare.
- Konsulentens ophør med den virksomhed, som kontrakten vedrører, eller indtræden af andre omstændigheder, der bringer kontraktens rette opfyldelse i alvorlig fare.

13. KONSULENTENS ERSTATNINGSPLIGT

Konsulenten er erstatningspligtig overfor Kunden efter dansk rets almindelige regler. Erstatningspligten omfatter ikke driftstab, tabt avance eller andet indirekte tab.

14. FORCE MAJEURE

Hverken Konsulenten eller Kunden skal i henhold til denne kontrakt anses for ansvarlig over for den anden part for så vidt ansvaret skyldes lokale, uvarslede strejker eller forhold, der ligger uden for partens kontrol, og som parten ikke ved kontraktens underskrift burde have taget i betragtning og ej heller burde have undgået eller overvundet. Force majeure ved forsinkelse kan højst gøres gældende med det antal arbejdsdage, som force majeure situationen varer. Såfremt en tidsfrist for Konsulenten udskydes på grund af force majeure, udskydes de betalinger, der knytter sig hertil, tilsvarende.

Force majeure kan kun påberåbes, såfremt den pågældende part har givet skriftlig meddelelse herom til den anden part straks efter, at force majeure er indtrådt.

15. KUNDENS FORHOLD

Såfremt opgaveudførelsen forsinkes, fordi Kunden ikke yder den forudsatte medvirken til udførelse af opgaven, jf. punkt 5.2, 1. afsnit og bilag 1, udskydes de efterfølgende tidsfrister i bilag 3 med et til forsinkelsen svarende antal dage, dog ikke fra et tidligere tidspunkt end Konsulentens afgivelse af skriftligt påkrav herom til Kunden. Betalinger udskydes tilsvarende, men Konsulenten har krav på renter med rentelovens sats i forsinkelsesperioden.

Om Kundens misligholdelse af betalingsforpligtelser og om Kundens fordringshavermora gælder dansk rets almindelige regler. Indirekte tab, herunder driftstab og tabt avance, erstattes dog ikke.

16. PROFESSIONSANSVARSFORSIKRING

Konsulenten skal opretholde professionsansvarsforsikring til dækning af krav under kontrakten. Konsulenten skal på Kundens anmodning til enhver tid dokumentere, at dette krav er opfyldt.

17. RETTIGHEDER

Kunden erhverver ejendomsret, ophavsret og enhver anden rettighed til alle dokumenter, som Konsulenten udarbejder i forbindelse med opgavens udførelse, herunder rapporter samt data, som Konsulenten frembringer som led i kontrakten.

Kunden har ret til at foretage uddrag fra disse dokumenter og data samt til at offentliggøre og udlevere disse til tredjemand.

Rettighederne erhverves i takt med opgavens udførelse, forudsat Kunden betaler Konsulenten vederlag i overensstemmelse med kontraktens bestemmelser herom.

De af Konsulenten anvendte metoder og værktøjer, som er udviklet af Konsulenten eller tredjemand, forbliver dog undergivet rettighedshaverens ophavsret. Konsulenten indestår for, at Konsulenten har ret til at benytte de anvendte metoder og værktøjer.

Konsulenten har ret til at anvende den generelle viden, der erhverves, i andre sammenhænge, herunder overfor tredjemand. Dog skal Kundens anonymitet altid sikres, medmindre andet på forhånd er skriftligt aftalt.

Materiale, som Kunden har udleveret til Konsulenten, skal tilbageleveres, når kontraktens bestemmelser er opfyldt, eller opgaven ophørt. Dette gælder dog ikke spørgeskemaer, som personalet har udfyldt, eller referater af interviews med Kundens medarbejdere, herunder spørgeskemaer mv. Sådant materiale destrueres af Konsulenten ved opgavens ophør.

18. TAVSHEDSPLIGT

Konsulenten og dennes personale skal iagttage ubetinget tavshed med hensyn til oplysninger vedrørende Kundens eller andres forhold, som der opnås kendskab til i forbindelse med opfyldelse af denne kontrakt.

Konsulenten pålægger alle underleverandører og andre, der bistår Konsulenten med opgaven, en tilsvarende forpligtelse.

Konsulenten må ikke uden Kundens forudgående skriftlige tilladelse udsende offentlige meddelelser om denne kontrakt eller offentliggøre noget om kontraktens eller konsulentopgavens indhold. Konsulenten er dog berettiget til at bruge Kunden som simpel reference, men må derudover ikke benytte Kundens navn i markedsføringsøjemed uden Kundens skriftlige samtykke.

19. UNDERLEVERANDØRER

Konsulenten kan ikke uden Kundens skriftlige samtykke overlade kontraktens opfyldelse til underleverandører, med mindre dette udtrykkelig er angivet i kontrakten eller dennes bilag. Underleverandører skal godkendes af Kunden.

Overlades udførelsen efter aftale til en underleverandør, hæfter Konsulenten for underleverandørens opfyldelse af kravene i kontrakten og dennes bilag på ganske samme måde som for sine egne forhold.

Underleverandører kan ikke i medfør af kontrakten rejse nogen former for krav overfor Kunden, hverken betalingskrav eller erstatningskrav.

20. OVERDRAGELSE

Kunden har ret til at overdrage sine rettigheder og forpligtelser efter denne kontrakt til en anden offentlig institution eller en institution, der ejes af det offentlige eller i det væsentlige drives for offentlige midler.

Konsulenten kan ikke uden Kundens skriftlige samtykke overdrage sine rettigheder og forpligtelser ifølge denne kontrakt til tredjemand eller overlade kontraktens opfyldelse til underleverandører.

21. IKRAFTTRÆDEN OG OPSIGELSE

Kontrakten træder i kraft ved underskrivelsen, jf. i øvrigt pkt. 4.

Kontrakten kan opsiges af Kunden med 30 dages skriftligt varsel. Konsulenten er berettiget til vederlag for faktisk udført arbejde, jf. punkt 8.

22. FORTOLKNING

De til denne kontrakt hørende bilag anses for en integreret del af kontrakten. Henvi sning i denne kontrakt til en bestemmelse deri, omfatter også de til kontrakten hørende bilag. Såfremt der måtte være uoverensstemmelse mellem kontraktens ordlyd og ordlyden af kontraktens bilag, har selve kontrakten forrang frem for bilagene.

Bestemmelser i bilag 2, der strider imod bestemmelser i denne kontrakt eller i bilag 1, er ikke bindende for Kunden.

23. TVISTIGHEDER

Kontrakten er undergivet dansk ret.

Såfremt der opstår en uoverensstemmelse mellem parterne i forbindelse med kontrakten, skal parterne indlede forhandlinger med henblik på at løse tvisten. Om nødvendigt skal forhandlingerne søges løftet op på højt plan i parternes organisationer.

Når ovennævnte har været forsøgt, er hver af parterne berettiget til at kræve uoverensstemmelsen afgjort endeligt ved voldgift. Parterne kan dog alternativt aftale, at uoverensstemmelsen skal afgøres ved de almindelige domstole med værneting i København.

Voldgiftsretten sammensættes af 3 medlemmer, der udpeges af præsidenten for den landsret, i hvis kreds Kundens hovedkontor er beliggende. Formanden skal opfylde betingelserne for at være dommer. Parterne kan afgive indstilling om de to andre, der udpeges med passende hensyntagen til den særlige sagkundskab, der må anses for ønskelig ved bedømmelsen af den uoverensstemmelse, som er indbragt for voldgiftsretten.

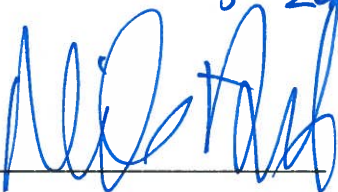
Såfremt der ikke er flertal for et resultat, er formandens stemme afgørende.

Voldgiftsretten fastsætter selv sin procedure. Voldgiftsrettens kendelse, som skal være motiveret, skal afsiges snarest muligt og om muligt inden et halvt år efter voldgiftsrettens nedsættelse.

24. UNDERSKRIFTER

Kontrakten underskrives i 2 eksemplarer hvoraf et opbevares af Kunden og et opbevares af Konsulenten.

København den 19/5-2016



For Kunden

København den 16/5 2016



For Konsulenten



Bilag 1

Til tilbudsgiver

Konsulentbistand til kortlægning af erfaringer med og perspektiver på styring af de videregående uddannelsesinstitutioner

14. april 2016

1. Indledning

Uddannelses- og Forskningsministeriet ønsker med nærværende opdrag tilbud på kortlægning af erfaringer med og perspektiver på styring af de videregående uddannelsesinstitutioner. Hovedelementet i kortlægningen er en kvalitativ interviewundersøgelse blandt relevante aktører. Uddannelses- og Forskningsministeriet inviterer derfor udvalgte konsulenter til at afgive tilbud på opgaven.

Tilbuddet skal være ministeriet i hænde senest den 27. april 2016 kl. 12.

Hvis tilbudsgiver ikke ser sig i stand til at afgive tilbud på opgaven, hører Uddannelses- og Forskningsministeriet gerne fra jer snarest.

Opgaven annonceres i medfør af § 193 i udbudsloven, jf. lov nr. 1564 af 15. december 2015, om indkøb under tærskelværdierne og uden klar grænseoverskridende interesse.

2. Baggrund

De videregående uddannelsesinstitutioner har gennem de seneste 10-15 år gennemgået en markant udvikling organisatorisk, størrelsesmæssigt og styringsmæssigt. Centralt i den udvikling står etableringen af institutionerne som selvejende institutioner med bestyrelser og ansatte ledere samt fokus på, at uddannelsesinstitutionerne skal samarbejde med hinanden og erhvervslivet samt åbne sig mod det omgivende samfund. Uddannelsesinstitutionernes forskning og viden skal nyttiggøres, og de færdiguddannede skal have relevante samfundsmæssige og erhvervs-mæssige kompetencer.

De styringsmæssige relationer mellem institutionerne og staten har udviklet sig løbende i lyset af nye krav og udfordringer, og der er indført en række nye styringsværktøjer i form af bl.a. udviklingskontrakter, institutionsakkreditering mv. Styringen af de videregående uddannelser afspejler kompleksiteten i institutionernes kerneopgaver, institutionernes karakteristika og den samfundsmæssige kontekst, de befinder sig i.

Den nuværende styringsmodel med selvejende uddannelsesinstitutioner med eksterne bestyrelser og ansatte ledelser vurderes grundlæggende at være velfungerende. Samtidig kan det konstateres, at der er udfordringer bl.a. i relation til kvalitet og relevans i de videregående uddannelser.

På denne baggrund igangsætter Uddannelses og Forskningsministeriet et styrings-eftersyn med henblik på at afdække om uddannelsesinstitutionernes styringsmæssige rammer understøtter regeringens målsætninger om høj kvalitet og relevans i de videregående uddannelser. Som led i eftersynet gennemføres en kortlægning af



erfaringerne og perspektiverne med styringen af de videregående uddannelsesinstitutioner i praksis.

3. Kortlægningens formål og indhold

Formålet med kortlægningen er at afdække erfaringerne med de nuværende styringsmæssige rammer. Det skal på den baggrund belyses, hvordan de lovgivningsmæssige rammer og øvrige regelgrundlag fungerer i praksis.

Det forventes, at konsulenterne skal gennemføre ca. 30-35 kvalitative interviews. Med afsæt heri skal kortlægningen inddrage perspektiver på styringsrelationen og arbejdsdelingen mellem staten og de selvejende institutioner, herunder hvordan konkrete styringsinstrumenter implementeres i praksis, og institutionsledelsens brug af deres ledelsesrum i relation til de politiske målsætninger om uddannelser af høj kvalitet, relevans for arbejdsmarkedet og effektiv ressourceudnyttelse. Med udgangspunkt i de kvalitative interviews, skal der udarbejdes en overordnet vurdering af perspektiverne i relation til de styringsmæssige rammer, herunder i forhold til, om de understøtter de politiske målsætninger om høj kvalitet, relevans og effektiv ressourceudnyttelse.

Styrelsen for Videregående
Uddannelser

4. Metode og datamateriale

Tilbudsgiver forudsættes forud for arbejdet at gøre sig bekendt med eksisterende skriftligt materiale om udfordringerne med styringen af de videregående uddannelsesinstitutioner, jf. bl.a. punkt 9.

Hovedelementet i kortlægningen er at udføre kvalitative enkeltinterviews med interessenter og de videregående uddannelsesinstitutioner bl.a. fra tidligere og nuværende bestyrelsesrepræsentanter samt andre relevante aktører.

5. Formkrav til rapport

Kortlægningen skal resultere i en sammenfattende rapport på dansk.

6. Formkrav til udformning af tilbud

For at lette sammenligningen og sikre en ligelig behandling af de indkomne tilbud opfordres tilbudsgiver til at følge nedenstående disposition:

Tilbudsbeskrivelsen

- **Kontaktoplysninger:**
 - Virksomhedens navn
 - Kontaktperson
 - Adresse
 - Telefonnummer/e-mail, hvortil al korrespondance vil blive rettet
- **Planlægning:**
 - Tidsplan for væsentlige milepæle i forløbet, der sikrer, at konsulenterne kan aflevere første udkast til samlet afrapportering senest den 15. juni 2016.
 - Beskrivelse af løsningsforslag
 - Foreløbige betragtninger vedrørende udformning af det kvalitative forløb
 - Begrundet forslag til metodisk tilgang og indsamling af data i relation til temaerne i undersøgelsen, jf. afsnit 3.



- **Kompetencer:**
 - Beskrivelse af projektteamet, der inddrages i løsningen af opgaven og en beskrivelse af, hvilke konkrete dele af opgaven disse forventes at løse.
- **Opgavens samlede pris:**
 - Hvis der beskrives flere mulige scenarier for opgaveløsningen, skal prisen på det enkelte scenarie angives.

7. Vurdering af indkomne tilbud

Følgende kriterier vil ligge til grund for vurderingen af tilbuddene:

- **Opgaveforståelse.** Under dette kriterium vurderes, hvordan tilbudsgiver forstår opgaven. Kriteriet vil indgå i den samlede bedømmelse med en vægt på 25 pct. I vurderingen lægges vægt på, at der fremgår løsningsforslag, der viser forståelse og indsigt i løsningen og området.
- **Kompetencer.** Under dette kriterium vurderes den dokumenterede indsigt, erfaringer og kompetencer blandt de tilknyttede personer. Kriteriet vil indgå i den samlede bedømmelse med en vægt på 55 pct.
- **Pris.** Under dette kriterium vurderes den samlede pris. Tilbud, der samlet set beløber sig til en pris på mere end 500.000 kr. ekskl. moms, vil ikke blive taget i betragtning. Kriteriet vil indgå i den samlede bedømmelse med en vægt på 20 pct. I vurderingen vil indgå niveauet for den samlede pris samt tilbuddets underbygning af, hvorledes udgifterne fordeler sig på relevante udgiftsposter.

Styrelsen for Videregående
Uddannelser

Tilbudsmaterialet må max fylde 10 sider ex. bilag og kun konditionsmæssige tilbud vil blive evalueret.

Uddannelses og Forskningsministeriet har ikke pligt til at indgå kontrakt med tilbudsgiverne, og der er ingen aftale om levering, før en kontrakt er underskrevet. Hvis de modtagne tilbud ikke opfylder krav og saglige forventninger, kan ministeriet anmode andre konsulenter om at afgive tilbud. I så fald vil ministeriet give nærmere underretning herom til de deltagende tilbudsgivere.

Der gøres opmærksom på, at Uddannelses og Forskningsministeriet har bedt flere konsulentvirksomheder om at afgive tilbud. Eventuelle spørgsmål til opgaven bedes derfor stillet skriftligt til undertegnede, så spørgsmål og svar i anonymiseret form også kan sendes til de andre tilbudsgivere.

8. Tentativ tidsplan

Periode	Aktivitet
14. april	Opdragsmateriale sendes til konsulentvirksomheder
27. april kl. 12.00	Frist for tilbud
4. maj	Valg af tilbud
9. maj	Opstartsmøde m. konsulenter. Uddannelses- og Forskningsministeriet sender første input til spørgeguide forud for mødet.
15. juni	Uddannelses- og Forskningsministeriet modtager udkast til samlet afrapportering
1. august	Uddannelses- og Forskningsministeriet modtager den endelige kortlægning



8. Frist for modtagelse af tilbud samt kontaktoplysninger

Tilbud, som skal indeholde dokumentation for tilbudsgivers tilbud/løsningsbeskrivelser, skal være ministeriet i hænde senest mandag den 27. april 2016 kl. 12.00. Tilbud skal være bindende for tilbudsgiver til og med den 24. maj 2016. Den ordregivende myndighed er Styrelsen for Videregående Uddannelser, Bredgade 43, 1260 København K. Styrelsen for Videregående Uddannelser er en institution under Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Tilbud skal fremsendes via mail til chefkonsulent Trine Melchior Madsen (tmmm@uds.dk), specialkonsulent Tine Brüchmann Fønss (tifo@uds.dk) og Mette Mikkelsen (memi@uds.dk).

Alle skriftlige spørgsmål, der stilles senest den 19. april 2016 kl. 12.00 vil blive besvaret senest den 21. april 2016. Såvel spørgsmål som svar vil i anonymiseret form blive offentliggjort overfor samtlige tilbudsgivere.

Styrelsen for Videregående
Uddannelser

Den valgte konsulent kan påregne at få besked den 4. maj 2016.

9. Baggrundsmateriale

- Bilag 1: Kvalitetsudvalget (2014) "Høje mål – Fremragende undervisning i videregående uddannelser".
- Bilag 2: DAMVAD (2014) "Oplevede barrierer for kvalitet, relevans og sammenhæng i de videregående uddannelser"
- Bilag 3: Produktivitetskommissionen (2013) "Uddannelse og innovation"
- Bilag 4: Produktivitetskommissionen (2013) Analyserapport 3 om "Styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor"
- Bilag 5: OECD (2012) "Skills beyond School"
- Bilag 6: Finansministeriet m.fl. (2009) "Selvejende institutioner – styring, regulering og effektivitet;
- Bilag 7: Danmarks Akkrediteringsinstitution - Materiale fra gennemførte institutionsakkrediteringer.

Materialet er offentligt tilgængeligt på blandt andet ministeriernes hjemmesider.

Bilag 2

nextpuzzle



Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Uddannelses- og Forskningsministeriet

Tilbud på konsulentbistand til kortlægning af erfaringer
med og perspektiver på styring af de videregående
uddannelsesinstitutioner

Den 27. april 2016

Dronningens Tværgade 9, 2.
1302 København K
+45 70 26 12 66
nextpuzzle.com

Indhold

1. Kontaktoplysninger – og baggrund for opgaven s. 1-2
2. Planlægning s. 3-5
3. Kompetencer s. 6-9
4. Opgavens samlede pris s. 10

Bilag: Underskrifter og standardsamhandlsbetingelser

1.1 Tilbudsgivers kontaktoplysninger og baggrund for opgaven

- Uddannelses- og Forskningsministeriet (UFM) har ansvaret for forskning, innovation, de videregående uddannelser og SU-området
- Den styringsmæssige relation mellem UFM og de videregående uddannelsesinstitutioner er løbende blevet udviklet og omfatter en række forskellige styringsværktøjer som i samspil med uddannelsesinstitutionernes organisering med selveje skal medvirke til, at institutionernes forskning og viden nyttiggøres, og kvalitet og relevans i uddannelserne matcher arbejdsmarkedets efterspørgsel
- Ministeriet ønsker nu at igangsætte et styringseftersyn, for at afdække om de nuværende styringsmæssige rammer for de videregående uddannelsesinstitutioner understøtter regeringens målsætninger om høj kvalitet og relevans i de videregående uddannelser

Tilbudsgivers kontaktoplysninger

nextpuzzle
Dronningens Tværgade 9, 2. sal
1302 København S
Kontaktperson:
Nina Petersen, Direktør
Telefon: 28 30 39 76
e-mail: np@nextpuzzle.com

Projektleder på opgaven – og daglig kontakt:
Søren Lillelund Bech, Manager
Telefon: 20 65 77 57
e-mail: slb@nextpuzzle.com

nextpuzzle

Tilbud om bistand til kortlægning af og perspektiver på styring af de videregående uddannelsesinstitutioner

1.2 nextpuzzles forståelse af opgaven

Kortlægningen af erfaringer og perspektiver på styringen af de videregående uddannelser skal

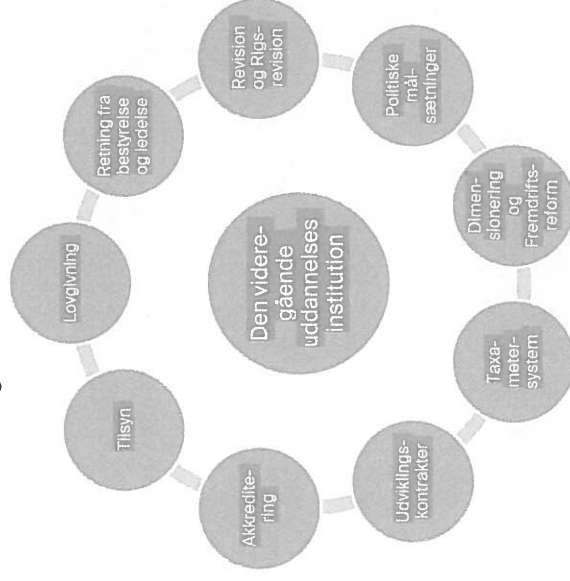
- skabe et overblik over, hvordan de lovgivningsmæssige rammer samt øvrige regler og styringsværktøjer er implementeret samt erfaringen med den praktiske brug af værktøjerne
- afdække hvordan de enkelte institutions ledelse og bestyrelse i dag bruger deres ledelsesrum og styringsværktøjerne til at nå de politiske mål på uddannelsesområdet (kvalitet, relevans og effektiv resourceudnyttelse)
- inddrage perspektiverne på relationen og arbejdsdelingen mellem staten og de selvejende institutioner

Eksempel på aktører i styringen i af de videregående uddannelser

- De videregående uddannelsesinstitutioner er selvejende med egne bestyrelser og ledelser, som fastlægger retningslinjer for institutionens organisation, langsigtede virksomhed og udvikling samt varetager den daglige ledelse herunder tilrettelæggelse af udbuddet af hver institutions uddannelser
- Fra politisk side er fremsat målsætninger om kvalitet, relevans og effektiv resourceudnyttelse i de videregående uddannelser
- UFM varetager som myndighed både tilsynet med uddannelsesinstitutionerne, men samarbejder også med institutionerne omkring indfrielse af de politiske målsætninger
- Derudover kan aktører som f.eks. Rigsrevisionen aktivt vælge at indgå med tilsyn eller kontrol f.eks. i forbindelse med en vurdering af resourceudnyttelsen

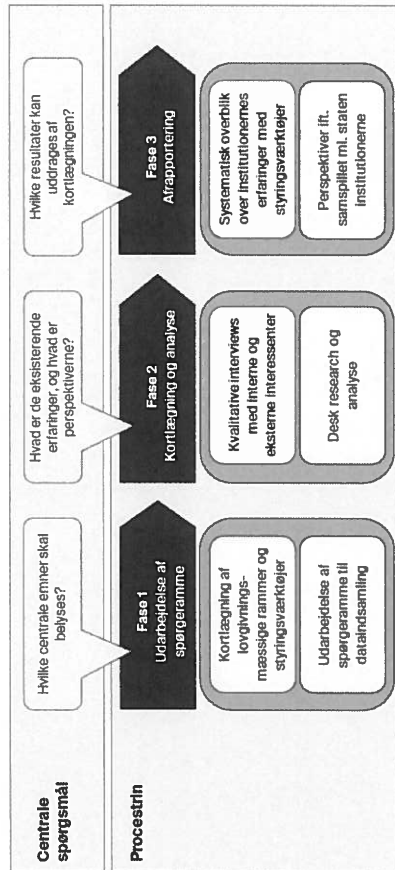
Eksempel på nuværende styringsværktøjer

- Styringsværktøjerne er mangeartede og kan i et vist omfang være overlappende
- Styringsværktøjerne har desuden forskelligt tidsperspektiv med f.eks. længerevarende politiske målsætninger, flerårige udviklingskontrakter og årlig revision
- I kortlægningen af erfaringer med og perspektiver på styringen, er det derfor nødvendigt at vurdere samspillet mellem de enkelte styringsværktøjer



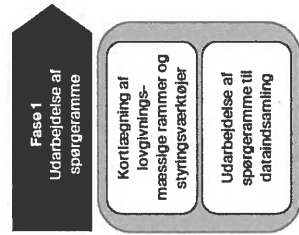
2.1 nextpuzzles tilgang til opgaven (1/2)

- nextpuzzle anbefaler, at der anvendes desk research og kvalitative interviews til indhentning af data
- På baggrund af data indhentet i interviewene gennemføres en analytisk systematisering af interessenternes vurderinger af de styringsmæssige rammer inkl. erfaringerne i brugen af disse samt en kortlægning af perspektiverne på samarbejdet staten og institutionerne
- Opgaven foreslås struktureret i 3 faser, jf. nedenstående model:



Tilbud om bistand til kortlægning af og perspektiver på styring af de videregående uddannelsesinstitutioner

Fase 1: Udarbejdelse af spørgeramme, "Hvilke centrale emner skal belyses?"



- Formål og fremgangsmåde i fase 1**
- I denne fase kortlægges de lovgivningsmæssige rammer og de eksisterende styringsredskaber, som i dag anvendes ift. de videregående uddannelsesinstitutioner
 - På baggrund af kortlægningen, konsulernes viden om de styringsmæssige rammer fra UFM concern-strategiprojekt samt input fra UFM udarbejdes spørgeguides til brug for de kvalitative interviews
 - Gennemførelsen af kvalitative individuelle interviews planlægges

Metoder der anvendes i fase 1

- Desk research
- Møde med UFM's styregruppe

Aktiviteterne i fase 1 omfatter

- Desk research ift. eksisterende lovgivning, rapporter samt materiale vedr. de styringsmæssige udfordringer og eksisterende styringsmodeller
- Konsulenterne udarbejder forslag til spørgeguide på baggrund af research samt input fra UFM
- Opstartsmøde med UFM (1,5 time), hvor emnerne i spørgeguiden endeligt fastlægges
- Konsulenterne udarbejder efter mødet den endelige spørgeguide, som godkendes af UFM
- Konsulenterne kontakter de udvalgte 30-35 interessenter og planlægger interviewrunde

Resultat af fase 1

- Afdækning af eksisterende styringskæder for de videregående uddannelser
- Identifikation af mulige udfordringer i de eksisterende styringskæder
- Spørgeguide til de kvalitative interviews
- Planlægning af interviewrunde

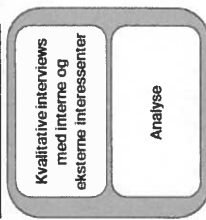
nextpuzzle

2.2 nextpuzzles tilgang til opgaven (2/2)

Tilbud om bistand til kortlægning af og perspektiver på styring af de videregående uddannelsesinstitutioner

Fase 2: Kortlægning og analyse, "Hvad er de eksisterende erfaringer?"

Fase 2 Kortlægning og analyse



Formål og fremgangsmåde i fase 2

- I denne fase gennemføres kvalitative interviews med ca. 30-35 relevante interne og eksterne interessenter
- Der gennemføres en analytisk gennemgang og systematisering af interessenternes synspunkter og vurderinger

Metoder der anvendes i fase 2

- Interview med interessenter
- Kvalitativ analyse

Aktiviteter i Fase 2

- Data til brug for den kvalitative analyse indsamles gennem interviews med 30-35 interessenter. Hvert interview er á 1 times varighed
- Konsulenterne gennemfører en opsamlings og strukturering af respondenternes svar med henblik på identifikation af institutionernes erfaring med den nuværende styring, og den måde de anvender deres ledelsesrum til at indfri de politiske mål og de styringsmæssige ambitioner
- På baggrund af de gennemførte interviews og kortlægningen i fase 1 analyseres de eksisterende styringsmæssige rammer herefter set i forhold til:
 - Hvad er erfaringen ift. at de nuværende styringsmæssige rammer? - Kan de understøtte indfrielsen af de politiske målsætninger om høj kvalitet, relevans og effektiv resourceudnyttelse?
 - Hvilke forslag til ændringer af de styringsmæssige rammer har institutionerne?
 - Hvordan anvender institutionsledelserne deres ledelsesrum til at indfri de politiske målsætninger?

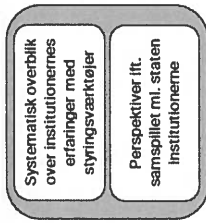
Resultat af fase 2

- Analyse af eksisterende styringskæder for de videregående uddannelser og analyser af udfordringer i forhold til det eksisterende styringssetup
- Analyse af hvorledes institutionerne har implementeret de styringsmæssige rammer, og hvordan de anvender det ledelsesmæssige rum til at indfri de politiske målsætninger

Version 1-0

Fase 3: Afrapportering, "Hvilke resultater tegner sig pba. kortlægningen?"

Fase 3 Afrapportering



Formål og fremgangsmåde i fase 3

- I denne fase udarbejdes, behandles og godkendes afrapporteringen
- Første udkast til afrapportering udarbejdes. Udkastet behandles på et styregruppemøde, hvorefter den endelige afrapportering færdiggøres

Metoder der anvendes i fase 3

- Skriftlig afrapportering
- Møder med styregruppen

Aktiviteter i fase 3

- Konsulenterne udarbejder et udkast til afrapportering baseret på interviews og analyse og en samlet vurdering. Afrapporteringen vil indeholde:
 - Kortlægning af institutionernes implementering af og erfaringen med brugen af styringsværktøjerne i praksis
 - Kortlægning og vurdering af samspillet mellem staten og institutionerne ifm. styringsopgaven
 - Kvalitativ vurdering af samspillet mellem de nuværende styringsværktøjer, herunder om der er konsistens mellem værktøjerne, eller om de trækker i forskellige retninger, samt hvorvidt der er overlap mellem værktøjerne. Endvidere en samlet overordnet vurdering af styringsværktøjernes egnethed ift. at understøtte indfrielsen af de politiske målsætninger på kort og lang sigt
 - Der afholdes et 3 timers møde med styregruppen mhp. drøftelse af første udkast til afrapportering herunder en drøftelse af perspektiverne i anvendelsen af styringsværktøjerne
 - Der udarbejdes en endelig rapport, som præsenteres på et afsluttende styregruppemøde
- #### Resultat af fase 3
- Rapport der kortlægger erfaringen med de eksisterende styringsrammer for de videregående uddannelser og perspektiverne ift. bl.a indfrielse af de politiske målsætninger

nextpuzzle

Tilbud om bistand til kortlægning af og perspektiver på styring af de videregående uddannelsesinstitutioner

2.3 Forslag til tidsplan

- Projektet afvikles i perioden maj – august 2016
- Hovedaktiviteterne er illustreret i nedenstående tidsplan. Detaljeret tidsplan udarbejdes i forbindelse med projektstart

Aktiviteter der udføres af nextpuzzle

Aktiviteter, inkl. interview og workshops, der involverer Uddannelses- og Forskningsministeriet

Aktiviteter der udføres af Uddannelses- og Forskningsministeriet

Møder med Uddannelses- og Forskningsministeriet

Aktiviteter	Maj							Juni							Juli							August							
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
1. Fase - Fastlæggelse af lovgivningsmæssige rammer, regelgrundlag og spørgeramme																													
Modtage input til spørgeguide fra UFM																													
Udarbejde forslag til spørgeguide på baggrund af research samt input fra UFM																													
Opstartsmøde med UFM (1,5 time), hvor emnerne i spørgeguiden endeligt fastlægges																													
Desk research og udarbejde endelig spørgeguide																													
UFM godkender spørgeguide																													
Konsulenterne kontakter de udvalgte 30-35 interessenter og planlægger interviewrunde																													
2. Fase - Dataindsamling gennem kvalitative interviews																													
Forberede og gennemføre 30-35 interviews																													
Opsamle og strukturere respondenternes svar																													
Analyse af de eksisterende styringsmæssige rammer																													
3. Fase - Afrapportering																													
Udarbejde udkast til afrapportering																													
Udkast til afrapportering sendes til UFM																													
Styregruppemøde med UFM-ledelsen																													
Kvalificering og udarbejdelse af endelig rapport																													
Endelig rapport sendes til UFM og styregruppemøde																													

nextpuzzle

Tilbud om bistand til kortlægning af og perspektiver på styring af de videregående uddannelsesinstitutioner

3.1 Konsulentteamet – og rolle i projektet

Styregruppe

Deltager i styregruppemøder ved faseskift og godkender leverancer fra fasen samt planer for den kommende fase.

Konsulentteam

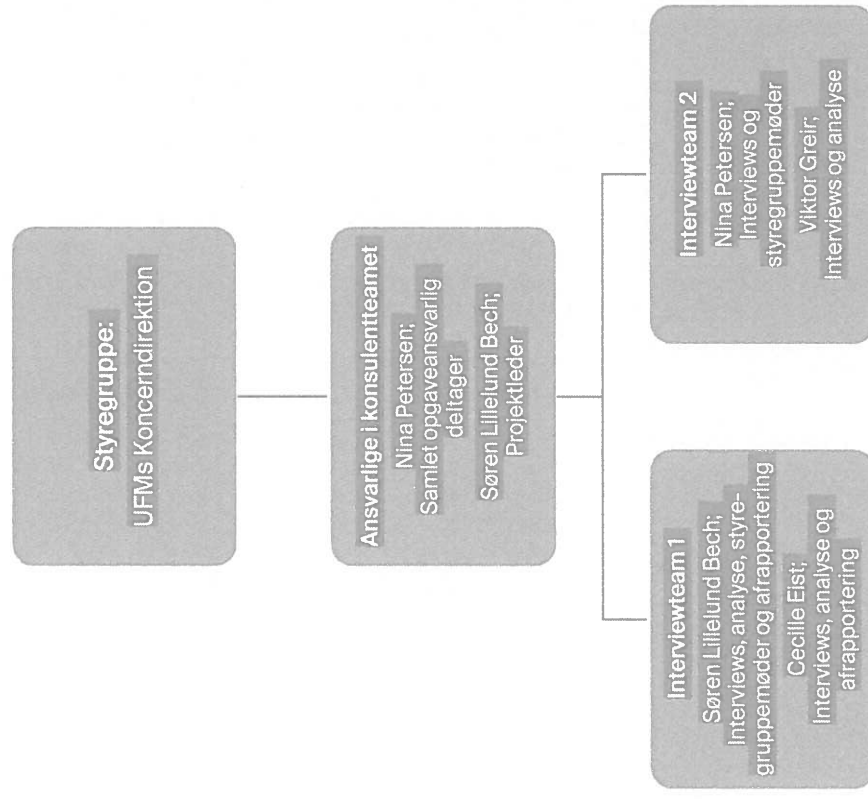
Konsulentteamets primære medlemmer har allerede kendskab til UFM's koncern og samspillet med de videregående uddannelsesinstitutioner fra deres arbejde med bistand til udvikling af UFM's koncernstrategi.

Spørgeguide: Søren Lillelund Bech og Viktor Greir vil med baggrund i deres kendskab til UFM være de primære ressourcer i fastlæggelsen af spørgeguiden til de kvalitative interviews

Dataindsamling: For at sikre en effektiv interviewproces stiller nextpuzzle med to interviewteams med hver to konsulenter, så der kan gennemføres tidsmæssigt parallelle interviews

Analyse og afrapportering: Søren Lillelund Bech, Cecilie Eist og Viktor Greir vil være de primære ressourcer i forbindelse med analyse og afrapportering.

Deltagelse i styregruppemøder: Nina Petersen og Søren Lillelund Bech deltager i styregruppemøder og faciliterer styregruppens drøftelser



3.2 CV for Nina Petersen og Søren Lillelund Bech



Nina Petersen, Direktør

Profil

Som konsulent på topledelsesniveau i den offentlige sektor, rådgiver Nina på områderne strategi, forretningsudvikling, ledelse og styring. Hun har mere end 25 års erfaring med rådgivning og gennemførelse af konsulentopgaver i stat, regioner og kommuner. Nina er anerkendt som en særdeles kompetent og erfaren facilitator i strategiprocesser.

Nina har løst strategiske opgaver i samarbejde med departementer og styrelser indenfor en lang række ministerområder, samt i de store interesseorganisationer. Som led heri har Nina ofte gennemført omfattende interessentanalyser. Nina har i de senere år bistået bl.a. følgende organisationer med at gennemføre strategiprocesser; Uddannelses- og Forskningsministeriet, Landbrug & Fødevarer, Beskæftigelsesministeriets concern, Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, SKAT, Sundhedsstyrelsen, Styrelsen for Patientsikkerhed, Arbejdsskadsstyrelsen, KU-Life, IT-Universitetet, Danmarks Rederiforening.

Rolle i projektet: Nina er overordnet ansvarlig og vil facilitere ledelsesworkshop for at afklare ønskede løsningsmodeller.

Udvalgte referencer ift. opgaven – se projekter under 3.4

- Bistand til udvikling af koncernstrategi (2016): Uddannelses- og Forskningsministeriet
- Interessentundersøgelse (2016): Landbrug & Fødevarer
- Strategi og interessentanalyse (2015): Beskæftigelsesministeriet
- Interessentanalyse (2015): Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen



Søren Lillelund Bech, Manager

Profil

Søren har solid erfaring med udvikling, planlægning og implementering af strategiske og organisatoriske forandringer i både det offentlige og private.

Søren er vant til at agere i et bredt interessenfelt og har en solid forståelse for forskellige interessenters roller. Søren har omfattende erfaring med at planlægge og gennemføre omfattende interviewforløb og analysere kvalitative data, bl.a. fra interessentundersøgelser i Uddannelses- og Forskningsministeriet, Landbrug & Fødevarer samt Beskæftigelsesministeriet.

Søren har omfattende erfaring med at udarbejde alternative løsnings-scenarier og facilitere ledelsesafklaring af mulige løsnings-scenarier.

Søren har et godt indblik i uddannelses- og forskningsområdet fra sin rolle i forbindelse med udvikling af UFM's nye koncernstrategi.

Rolle i projektet: Søren er projektleder og udførende konsulent på opgaven i alle faser.

Udvalgte referencer ift. opgaven – se projekter under 3.4

- Bistand til udvikling af koncernstrategi (2016): Uddannelses- og Forskningsministeriet
- Interessentundersøgelse (2016): Landbrug & Fødevarer
- Strategi og interessentanalyse (2015): Beskæftigelsesministeriet
- Bistand til udarbejdelse af scenarier i forretningsstrategi (2015), HMN

3.3 CV for Viktor Greir og Cecilie Eist



Viktor Greir, Konsulent

Profil

Viktor er en analytisk stærk konsulent som arbejder med kvantitative og kvalitative strategiske analyser. Viktor har erfaring med analyse og udvikling af mål- og effektstyring og har bred indsigt i modeller for økonomistyring. Viktor har ofte arbejdet i snitfladen mellem politik og økonomi. Viktor har derudover omfattende erfaring med at gennemføre interviews og interessentundersøgelser i politisk styrede organisationer.

Viktor har på det seneste gennemført en analyse af incitamentsstyring af hospitaler og har derigennem erfaring med analyse af løsninger indeholdelse afregningsmodellens påvirkning af institutioners performance. Se nedenfor.

Rolle på projektet: Viktor er udførende konsulent på opgaven i alle faser.

Udvalgte referencer ift. opgaven – se projekter under 3.4

- Bistand til udvikling af koncernstrategi (2016): Uddannelses- og Forskningsministeriet
- Interessentanalyse (2015): Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen
- Udvikling af effektbaseret styring (2015): Odense Kommune
- Udvikling af effektbaseret styring (2012): Beskæftigelsesministeriet
- Incitamentsstyring af hospitaler: Analyse af økonomistyringen af danske hospitaler, herunder om forskellige afregningsmodeller for aktiviteter havde en indflydelse på hospitalernes performance. Opgaven indebar opstilling af model for måling af performance i hospitalsvæsenet, datamodellering af den danske afregningsmodel, herunder dataindsamling i de 5 regioner, gennemførelse af kvantitative undersøgelser og kobling til best practice økonomistyring.



Cecilie Eist, Konsulent

Profil

Cecilie har erfaring med at planlægge, forberede og gennemføre interviews samt efterfølgende analyse i interessentundersøgelser.

Cecilie har medvirket i en række interessentundersøgelser, bl.a. i Beskæftigelsesministeriet, hvor hun gennemførte interviews af eksterne interessenter og efterfølgende analyse af perspektiver ift. interessenternes fremtidige samarbejde med ministeriet. Cecilie har ligeledes medvirket i interessentundersøgelser for Uddannelses- og Forskningsministeriet samt Landbrug og Fødevarer.

Cecilie er desuden en dygtig skriftlig formidler.

Rolle på projektet: Cecilie er udførende konsulent på opgaven i alle faser.

Uddannelse og certificeringer

- MSc i statskundskab fra Københavns Universitet
- Tillægsuddannelse i journalistisk formidling (Aarhus Universitet og Dansk Medie- og Journalisthøjskole)

Udvalgte referencer ift. opgaven – se projekter under 3.4

- Bistand til udvikling af koncernstrategi (2016): Uddannelses- og Forskningsministeriet
- Interessentundersøgelse (2016): Landbrug & Fødevarer
- Strategi og interessentanalyse (2015): Beskæftigelsesministeriet

4.1 Honorar og forudsætninger

	Pris DKK
Bistand til kortlægning af og perspektiver på styring – fase 1-3	499.000,-

Forudsætninger

- Opgaven gennemføres til en fast pris og er baseret på 35 interviews á 1 times varighed
- Interviewene forudsættes afholdt i Storkøbenhavn eller på telefon
- Prisen indeholder en ikke uvæsentlig rabat på konsulenternes almindelige timepriser
- Prisen er ekskl. moms
- Fakturering sker månedligt med aconto-beløb modsvarende konsulenternes forbrug af timer ift. den samlede opgave

nextpuzzle

**Bilag:
Underskrifter og
standardsamhandlingsbetingelser (Taget
ud)**

nextpuzzle

Tilbud om bistand til kortlægning af og perspektiver på styring af de videregående uddannelsesinstitutioner

Ved at underskrive nærværende tilbud, accepterer Uddannelses- og Forskningsministeriet alle betingelser i tilbuddet og godkender, at tilbuddet udgør kontraktgrundlaget mellem Uddannelses- og Forskningsministeriet og nextpuzzle ApS.

På vegne af nextpuzzle ApS:

Underskrift

Nina Petersen, Direktør

Dato

nextpuzzle

Dronningens Tværgade 9, 2.

1302 København K

CVR nummer: 31621526

På vegne af Uddannelses og Forskningsministeriet

Underskrift

Dato

Faktureringsadresse:

Uddannelses- og Forskningsministeriet

Børsgade 4

1015 København K

EAN: 5798000416604

nextpuzzle

Vores ambitionen er at medvirke til at forny, udvikle og forbedre den offentlige sektor og interesseorganisationer.

Vores services er målrettet myndighedens behov og udfordringer og fokuserer på transformation, hvad enten forandringen omhandler strategi, organisation & ledelse, program- & projektledelse eller strategisk it & governance.

Nina Petersen
Direktør
Tlf. 28 30 39 76
np@nextpuzzle.com

Søren Lillelund Bech
Manager
Tlf. 20 65 77 57
slb@nextpuzzle.com

Viktor Greir
Konsulent
Tlf. 61 85 55 80
vgr@nextpuzzle.com

Cecilie Eist
Konsulent
Tlf. 60 60 31 89
cei@nextpuzzle.com

Dronningens Tværgade 9, 2.
1302 København K
+45 70 26 12 66
nextpuzzle.com



Tids- og aktivitetsplan

Periode	Aktivitet
14. april	Opdragsmateriale sendes til konsulentvirksomheder
27. april kl. 12.00	Frist for tilbud
4. maj	Valg af tilbud
9. maj	Opstartsmøde m. konsulenter. Uddannelses- og Forskningsministeriet sender første input til spørgeguide forud for mødet.
19. maj	Deltage i styregruppemøde vedr. godkendelse af oplæg til spørgeramme Løbende statusmøder
20. juni	Uddannelses- og Forskningsministeriet modtager udkast til samlet afrapportering
23. juni	Deltagelse i styregruppemøde med oplæg om samlet afrapportering
1. august	Uddannelses- og Forskningsministeriet modtager den endelige kortlægning

18. maj 2016

Styrelsen for Videregående
Uddannelser
DirektionssekretariatetBredgade 43
1260 København K
Tel. 7231 7800
Fax 7231 7801
Mail uds@uds.dk
Web www.ufm.dk

CVR-nr. 3404 2012