



TILBUD

ORGANISASJONS- OG ØKONOMIGJENNOMGANG FOR OSTERØY KOMMUNE

24. APRIL 2020

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

TILBUDSBREV	3
1 BAKGRUNN FOR OPPDRAGET	4
2 HVORDAN VI VIL LØSE OPPDRAGET	4
2.1 NÆRMERE OM INNLEDENDE ØKONOMISKE ANALYSER	5
2.2 NÆRMERE OM WORKSHOPS	5
2.3 NÆRMERE OM DYBDEANALYSER	6
2.4 RAPPORTERING	7
2.5 FREMDRIFTSPLAN	7
3 VÅRT PROSJEKTTEAM	7
3.1.1 Morten Thuve - prosjektansvarlig partner	7
3.1.2 Thomas Axelsen - prosjektleder	8
3.1.3 Øistein Harsem - kvalitetssikrer	8
3.1.4 Espen Løge Goksøyr - fagansvarlig for organisasjonsanalyser	8
3.1.5 Karen Oftedal Eikill - fagansvarlig for kvantitative behovsvurderinger	9
3.1.6 Bendik Rød Karlsson - prosjektressurs for organisasjonsanalyser	9
4 PRIS	9
5 RELEVANTE REFERANSEPROSJEKTER	10
5.1.1 Nord-Odal kommune - Organisasjonsgjennomgang og kostnadsreduksjon.....	10
5.1.2 Harstad kommune - KOSTRA-analyser av helse- og omsorgstjenester	11
5.1.3 Halden kommune - tjenestegjennomgang	11
5.1.4 Halden kommune - konkurranseeksponering	11
5.1.5 Rygge kommune - gevinstrealisering og effektivisering	12
5.1.6 Porsgrunn kommune - kostnadsgjennomgang og kommunaløkonomiske analyser	12
5.1.7 Risør kommune - organisatorisk gjennomgang	13
5.1.8 Lier kommune - organisasjonsgjennomgang og -utvikling	13
5.1.9 Fredrikstad kommune - organisasjonsutvikling i seksjon for økonomi og organisasjon (ØKORG)	13
5.1.10 Stavanger kommune - organisasjonsgjennomgang av det spesialpedagogiske tilbudet i barnehagene	14
5.1.11 Bodø kommune - gjennomgang og implementering av ny styringsmodell for helse- og omsorgstjenestene	14

TILBUDSBREV

Osterøy kommune
Geitaryggen 8
5282 Lonevåg

Sent pr epost til: runar.ludvigsen@osteroy.kommune.no

Oslo, 24. april 2020

TILBUD OM GJENNOMGANG AV KOMMUNENS ORGANISERING OG DRIFT

Osterøy kommune opplever et kostnadspress som utfordrer kommuneøkonomien, og vil etter egne opplysninger bli ROBEK-kommune fra 30.06.2020.

Kommunen ønsker derfor en gjennomgang av organisering og drift for å identifisere innsparings- og effektiviseringspotensial antydnet i størrelsesorden 30 millioner kroner i 2021. Formålet med gjennomgangen er å styrke kommuneøkonomiens robusthet gjennom å identifisere konkrete innsparingsområder som kan synliggjøres i budsjett og økonomiplan.

Vi i BDO har gjennomført en rekke lignende oppdrag tidligere og har gleden av å tilby et prosjektteam med svært god innsikt i - og dokumenterte resultater fra - kommunal sektor. Vår erfaring er at tre suksessfaktorer må oppfylles for at Osterøy kommune skal få en solid organisasjons- og driftsgjennomgang som resulterer i reelle gevinster:

- For det første er det sentralt at leverandøren har inngående kjennskap til kommunal tjenesteproduksjon. Tjenestespekteret er bredt og komplekst. Tjenestene kan ikke uten videre sammenlignes med hverandre eller på tvers av kommuner. Det kan være en rekke underliggende årsaksforhold KOSTRA-tallene ikke plukker opp. Derfor er det viktig at valgt leverandør evner å kombinere kunnskap om kommunale tjenester med ulike analysemetoder, for å gi Osterøy et så nyansert bilde som mulig.
- For det andre er det avgjørende at valgt leverandør har omfattende erfaring fra og kunnskap om kommunaløkonomi. Dette er viktig for å forstå nyansene og handlingsrommet i en kompleks organisasjon.
- For det tredje er det svært viktig med en involverende prosess som inkluderer politikere, kommunens ledere, ansatte og tillitsvalgte. Vi mener endringsprosesser blir bedre av bred involvering og god forankring blant de som berøres av prosessen.

I dette tilbudet skisserer vi vår forståelse av og tilnærming til oppdraget. Vi kombinerer innledende økonomiske analyser og intervjuer med bred involvering av ulike aktører i organisasjon, noe vi tror er helt nødvendig for å sikre god forankring i slike prosesser.

Vi takk for muligheten til å samarbeide med dere og håper vårt tilbud samsvarer med deres forventninger. Ta gjerne kontakt med meg hvis dere har spørsmål eller ønsker å snakke nærmere om tilbudet.

Med vennlig hilsen

Morten Thuve, partner, BDO Rådgivning
Telefon 916 47 115, e-post: morten.thuve@bdo.no

1 BAKGRUNN FOR OPPDRAGET

Osterøy kommune opplever et kostnadspress som utfordrer kommuneøkonomien og kommunen har selv anslått et budsjettunderskudd på 30 millioner kroner dersom det ikke tas umiddelbare grep for omstilling og kostnadseffektivisering. For å styrke kommuneøkonomien ønsker derfor Osterøy ekstern bistand til å gjøre en gjennomgang av kommunens organisering og drift for å identifisere områder med innsparing- og effektiviseringspotensial.

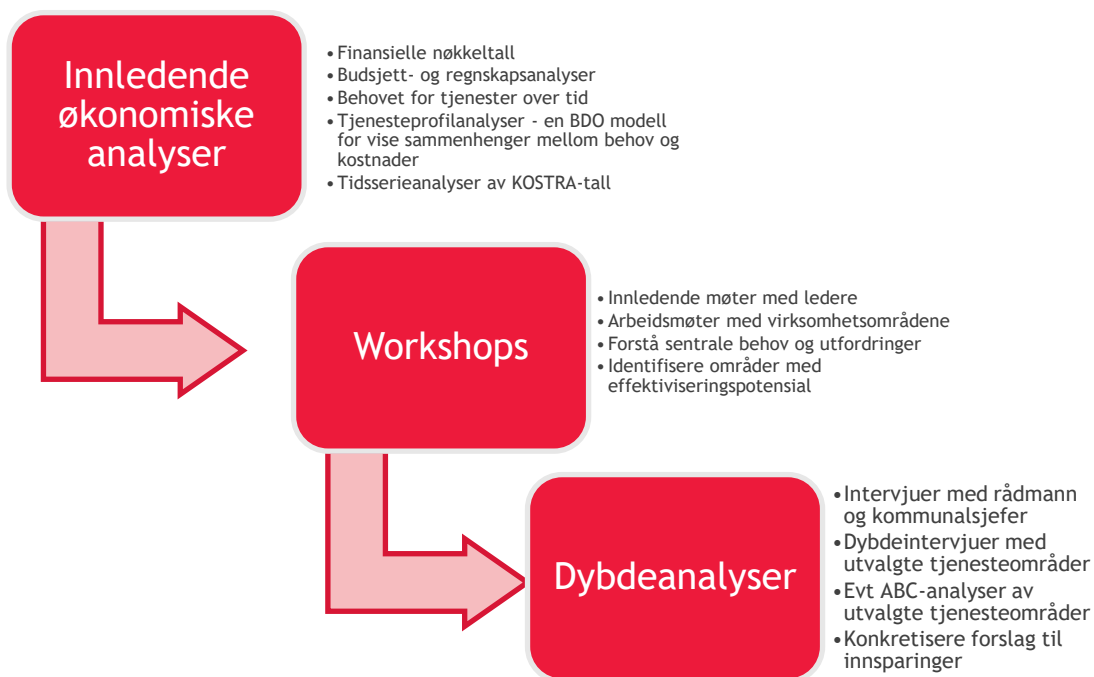
Dette prosjektet skal øke kommunens økonomiske robusthet gjennom å peke på konkrete områder for innsparing og effektivisering. Innsparingene og effektiviseringen skal synliggjøres i budsjettet for 2021 og økonomiplan for 2021 til 2024.

2 HVORDAN VI VIL LØSE OPPDRAGET

BDO vil dersom vi velges som samarbeidspartner igangsette prosjektet umiddelbart etter kontraktsinngåelse. Vi vil anbefale at det innledningsvis gjennomføres økonomiske analyser for å kartlegge nåsituasjonen og ressursbruken i Osterøy kommune. I de neste fasene vil vi benytte oss av både kvalitative metoder som workshops, arbeidsmøter og intervjuer i tillegg til at vi vil bruke kvantitative metoder for å synliggjøre sammenhengen mellom innsatsfaktorer, ressursdrivere, aktiviteter og kostnadsdrivere i kommunens tjenestetilbud- og produksjon.

BDO mener prosjektet bør gjennomføres i tre faser for å skape en god forståelse av kommunens virksomhetsområder, sikre god involvering av organisasjonen og legge grunnlaget for å avdekke områder med effektiviseringspotensial.

Figuren under viser vår foreslåtte fremgangsmåte i korte trekk. Nedenfor har vi beskrevet de ulike fasene nærmere.



Figur 1: Foreslått fremgangsmåte. (Kilde: BDO)

Involvering er et av hovedprinsippene for BDOs arbeidsmåte og bred involvering av kommunens ledere og ansatte mener vi er sentralt for et vellykket prosjekt. I dette prosjektet tror vi i tillegg det vil være viktig å etablere en styringsgruppe (eventuelt en referansegruppe) som også består av politikere, slik at det sikres politisk involvering, økt kunnskap og forståelse for kommunens økonomiske situasjon. Hensikten er at alle perspektiver belyses og at det skapes en god og tidlig 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 medfører ofte 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 nødvendig støy rundt prosessen.
- Ved å jobbe sammen med, og ikke på vegne av, kommunen vil observasjoner og vurderinger som gjøres gjennom prosjektet komme kommunen til del. Denne erfaringsoverføringen er ikke mulig å få til med en større avstand mellom oss og dem som er direkte berørt i prosjektet.

2.1 NÆRMERE OM INNLEDENDE ØKONOMISKE ANALYSER



Figur 2: Eksempel på tjenesteprofilanalyse for grunnskole for 2019 (Kilde: BDO).

Figur 3: Eksempel på tjenesteprofilanalyse for pleie og omsorg for 2019 (Kilde: BDO). Merk at variabelen lengst til høyre for øyeblikket mangler i datagrunnlaget.

2.2 NÆRMERE OM WORKSHOPS



[REDACTED]

[REDACTED]

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

[REDACTED]

2.3 NÆRMERE OM DYBDEANALYSER

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

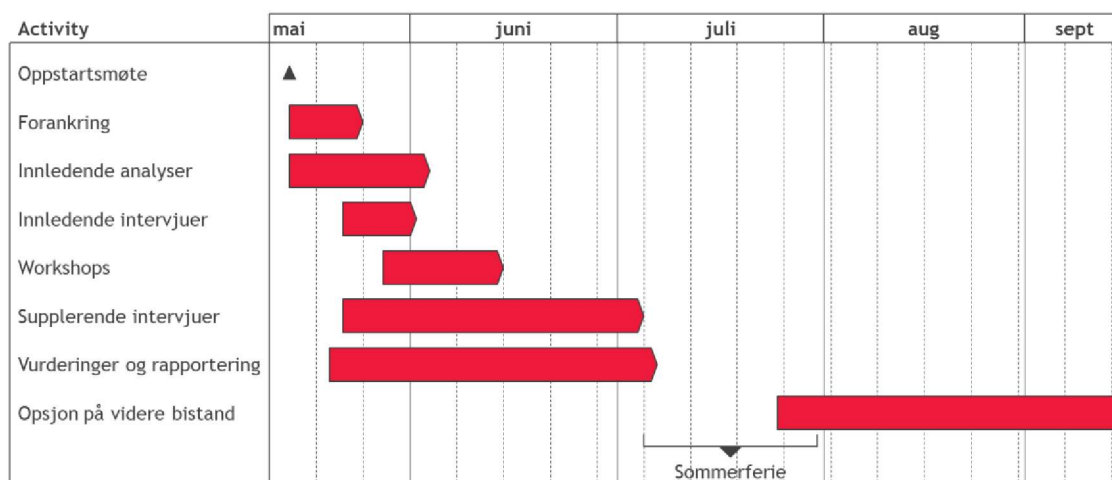
2.4 RAPPORTERING

I et oppstartsmøte vil vi avklare kommunens behov for endelig rapportering som vil være prosjektets fysiske leveranse. Dette kan eksempelvis være et notat som beskriver hovedtrekkene i arbeidet, konkretisering av innsparingsområder og anbefalinger for veien videre.

2.5 FREMDRIFTSPLAN

Nedenfor har vi skissert et forslag til fremdriftsplan for prosjektet. Dette er et tentativt utkast og vil kunne tilpasses kommunens behov i et oppstartsmøte.

Fremdriftsplanen tar utgangspunkt at i arbeidet begynner i midten av juni med innledende analyser og intervjuer. Deretter gjennomføres workshops og intervjuer etter sommerferien, med prosjektavslutning i utgangen av september eller begynnelsen av oktober. Plan for statusmøter underveis med kommunen vil diskuteres nærmere.



Figur 4: Tentativ fremdriftsplan for prosjektet (Kilde: BDO).

Endelig fremdriftsplan for prosjektet med plan for arbeids- og statusmøter må fastsettes i dialog med kommunen i oppstarten av prosjektet. BDO kan starte prosjektet umiddelbart etter kommunens avgjørelse, og vi vil (også avhengig av kommunens prioritering av prosjektet) bidra til å levere en konkret tiltaksplan innen 30.06.2020. Våren 2020 er spesiell med tanke på våre felles koronautfordringer, men med unntak av felles workshops og nødvendige møter vil mye av vårt arbeid utføres fra våre respektive kontorer/hjemmekontor.

3 VÅRT PROSJEKTTEAM

3.1.1 Morten Thuve - prosjektansvarlig partner

Morten er statsautorisert revisor og siviløkonom. Han er partner i BDO AS og leder vår virksomhet for utredning, analyse og rådgivning i offentlig sektor og frivillig sektor. Han er også leder for offentlig sektor i BDO Globalt.

Morten er en erfaren oppdragsleder og sentral gjennomføringsressurs i prosjekter innenfor utredning, analyse og forbedring. Fagområdet spenner fra styring og kontroll på den ene siden, til effektivitetsvurderinger og organisasjonsutvikling på den andre siden. Morten har ledet store, komplekse prosjekter og har også erfaring med evaluering av store, komplekse prosjekter innenfor et bredt utvalg fagområder.

Han har gjennomført en rekke utredninger og analyser knyttet til oppgave- og ressursutvikling i offentlige virksomheter. Han har videre vært rådgiver i organisasjonsgjennomganger, med etterfølgende omfattende restrukturering av både kjerneaktiviteter, staber og støtteaktiviteter.

3.1.2 Thomas Axelsen - prosjektleder

Thomas er utdannet siviløkonom fra BI og har en mastergrad i offentlig styring og ledelse (MPA) fra Høgskolen Innlandet. Thomas har tidligere jobbet i Statens vegvesen, der han var fagleder for virksomhetsstyring og leder for økonomiseksjonen. Han også ti års erfaring som økonomisjef i Risør kommune, hvor han også i en periode samtidig var økonomisjef for Gjerstad kommune. Thomas har tidligere vært assisterende banksjef i Gjerstad Sparebank.

Han har nylig avsluttet en organisasjonsgjennomgang i Nord-Odal kommune, der formålet var å identifisere konkrete innsparings- og effektiviseringsområder, blant annet innenfor helse- og omsorgsområdet. Han har tidligere vært engasjert av Telemark fylkeskommune for løpende og operativ bistand til økonomistyring. Han er for tiden engasjert av Vestfold og Telemark fylkeskommune i et oppdrag knyttet til prosjektstyringssystem for fylkesveger.

Thomas har god kompetanse og erfaring fra virksomhetsstyring i både kommunal- og statlig sektor, og er opptatt av god organisering, offentlig tjenesteproduksjon og utvikling i norske kommuner. Vi tror Thomas, med sin kunnskap og erfaring som mangeårig leder og økonomisjef i offentlig sektor egner seg godt som prosjektleder i dette prosjektet.

3.1.3 Øistein Harsem - kvalitetssikrer

Øistein har bred analyse- og utredningserfaring i både statlig og kommunal sektor. Han har lang erfaring fra økonomiske analyser, Lean-prosesser, framskrivninger av tjenestebehov og organisasjonsutviklingsanalyser. Øistein har særlig erfaring med kommunaløkonomiske studier, herunder KOSTRA-analyser og aktivitetsbaserte kostnadsanalyser. Øistein har i tillegg gjennomført analyser av en rekke kommunale sammenslåingsprosesser.

Han var prosjektleder for BDOs organisasjonsgjennomgang i Lier kommune og ledet nylig en gjennomgang i oppvekstsektoren i Stavanger kommune.

I flere prosjekter har Øistein sett på hvor effektive ulike kommunale tjenester er satt opp mot behovet for tjenester og sammenlignet med andre. Øistein har i tillegg erfaring med organisasjonsutviklingsprosjekter og har gjennom flere kommunestrukturprosjekter gjennomført befolkningsframskrivingsanalyser med formål om å avdekke hvordan den fremtidige utviklingen vil påvirke ulike kommunale tjenester.

Han har blant annet gjennomført Lean-prosjekter innenfor kommunale tjenester og statlige direktorater. I Lean-prosjekter har Øistein vært prosjektleder og gjennomført prosesskartlegginger, innføring av tavlestyring og andre systemer for kontinuerlig forbedring.

Øistein behersker både kvantitative og kvalitative metoder. Øistein er sertifisert i PRINCE2-prosjektledelse.

3.1.4 Espen Løge Goksøyr - fagansvarlig for organisasjonsanalyser

Espen har vært sentral i ulike organisasjonsgjennomganger og utviklingsprosjekter for kommuner og fylkeskommuner, herunder Hordaland fylkeskommune, Stavanger kommune, Fredrikstad kommune, Lier kommune, Odda kommune, Eidsvoll kommune og Nes kommune. Prosjektene er gjennomført med bred involvering av ledere, tillitsvalgte og øvrige ansatte og interessenter.

Av særlig relevans for dette prosjektet nevner vi at Espen for tiden jobber med kommunene Moss og Rygge for å identifisere innsparinger i forbindelse med deres sammenslåing.

Espen har en mastergrad politisk økonomi fra Handelshøyskolen BI. Espen har erfaring med både utvikling og implementering av organisasjons- og styringsmodeller, herunder aktivitetsbaserte finansieringsmodeller i pleie- og omsorgstjenester. Det nevnes at Espen var med på å evaluere, utvikle og implementere ny organisasjons- og styringsform for helse- og omsorgstjenestene i Bodø kommune. Evaluering og tilpasning av tildelingsenheten (bestillerkontoret) var sentralt i oppdraget. Han var også prosjektleder for BDOs bistand til Lier kommune med å 1) kartlegge potensial for effektivisering av tjenester til personer med nedsatt funksjonsevne og 2) utvikling, forankring og implementering av økonomisk styringsmodell og finansieringsmodell basert på en aktivitetsbasert kostnadsanalyse (ABC-analyse). Videre var Espen prosjektleder for en gjennomgang av ressursbruk og styring i pleie- og omsorgstjenestene i Sandefjord kommune der personer med nedsatt funksjonsevne var ett av tre tjenestekområder. Han var også sentral i

oppdrag for Øvre Eiker kommune der BDO utredet potensiell konkurranseutsetting av blant annet tjenester til personer med nedsatt funksjonsevne.

3.1.5 Karen Oftedal Eikill - fagansvarlig for kvantitative behovsvurderinger

Karen er utdannet siviløkonom Norges Handelshøyskole, med spesialisering i finansiell økonomi. Hun har tre års erfaring fra Statistisk Sentralbyrå, hvor hun jobbet som seniorrådgiver ved seksjon for nasjonalregnskap. Karen har også jobbet et år som førstekonsulent i Integreringsavdelingen i daværende Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD) og to år som revisor i Deloitte. I BDO arbeider Karen hovedsakelig med utredninger og analyser knyttet til offentlig sektor. Karen har blant annet vært delansvarlig for et prosjekt som har utredet muligheten til differensiering av driftstilskuddet til private barnehager for Kunnskapsdepartementet og for to evalueringer av tilskuddsordninger for Helsedirektoratet. Videre har Karen vært en sentral ressurs i kartlegging av etter- og videreutdanningstilbudet i Norge for Kompetanse Norge og hun har vært med på å kartlegge integreringstilskudd som Kunnskapsdepartementet deler ut til kommuner for bosetting og integrering av flyktninger. Karen er også en sentral ressurs i BDOs bistand til NOKUT. Dette inkluderer ansvar for en kartlegging og evaluering av private høyskoler og studentsamskipnaders internkontroll og administrative byrde, og leveranse av råd og analyser knyttet til diverse problemstillinger. Gjennom tiden i SSB og BLD har Karen opparbeidet seg bred kunnskap om offentlig sektor. Hun har vært ansvarlig for offentlig sektor i nasjonalregnskapet, samt deltatt i en rekke utrednings- og utviklingsprosjekter i SSB. I BLD arbeidet hun med utvikling av statsbudsjett, tilskudd, hun deltok i arbeidsgrupper og hun var BLDs kontaktperson i konsultasjonsordningen mellom staten og kommunesektoren i BLD. Gjennom sitt arbeid i SSB og sin utdanning har Karen sterke analytiske ferdigheter, både når det gjelder tallforståelse og analyse av komplekse problemstillinger. Samtidig har hun gode kommunikasjons-, og samarbeidsegenskaper, med bred erfaring knyttet til arbeid i team.

3.1.6 Bendik Rød Karlsson - prosjektressurs for organisasjonsanalyser

Bendik har bred erfaring fra kommunal sektor etter flere organisasjons- og analyseoppdrag samt seks år som folkevalgt. Han var en sentral gjennomføringsressurs i BDOs organisasjonsgjennomgang i Lier kommune, hvor sentrale arbeidsprosesser og utfordringer ble kartlagt. Arbeidet resulterte i forslag til ny organisering og et «slik skal vi jobbe»-dokument. Bendik var også sentral i organisasjonsgjennomgangen av det spesialpedagogiske tilbudet i barnehagene i Stavanger kommune. Videre har Bendik gjennomført evalueringer av ulike kommunale virksomheter; psykisk helse og rus for Asker kommune, kjøp og salg av eiendom for Bærum kommune, boligforetak og IT-avdeling for Modum kommune og IT-samarbeid for Strand kommune. Han har også evaluert NRKs arbeid med effektivisering og jobber for tiden med en evaluering av Design og arkitektur Norge for Nærings- og fiskeridepartementet.

Bendik har en mastergrad i statsvitenskap fra Universitet 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.

4 PRIS

Osterøy kommune har i tilbudsinvitasjonen ikke angitt rammer for oppdraget.

BDO tilbyr oss å gjøre en gjennomgang av alle kommunalområder, og vi antyder en ramme på 330 000 kroner eksklusiv merverdiavgift.



Figur 5: Utkast til timefordeling totalt og per område, dersom kommunen ikke ønsker gjennomgang av alle sektorer/staber (Kilde:BDO).

Reise og opphold

Oppmøte og reiser til Osterøy i disse «koronatider» er per nå ikke mulig. Vi mener likevel det er mulig å gjennomføre prosjektet fra våre lokaler/hjemmekontor - selv om workshops og intervjuer blir noe annerledes enn vanlig. Detaljene her må vi avklare med kommunen i et oppstartsmøte. Vårt tilbud inkluderer derfor ikke utgifter til reise t/r Osterøy. Eventuelle reiser vil bli fakturert etter statens satser og med 50% av tilbudt timepris.



Dersom det skulle vise seg at prosjektet av praktiske årsaker (f.eks i Osterøy kommune) ikke kan ferdigstilles innen sommerferien, tilbyr selvsagt BDO opsjon på videre arbeid utover høsten 2020. Dette vil eventuelt avtales nærmere i oppstartsmøte og prosjektplan.

5 RELEVANTE REFERANSEPROSJEKTER

5.1.1 Nord-Odal kommune - Organisasjonsgjennomgang og kostnadsreduksjon



5.1.2 Harstad kommune - KOSTRA-analyser av helse- og omsorgstjenester

BDO gjennomførte en ekstern

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block] til å inneholde de viktigste funn og forslag til tiltak.

5.1.3 Halden kommune - tjenestegjennomgang

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

5.1.4 Halden kommune - konkurranseeksponering

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

5.1.5 Rygge kommune - gevinstrealisering og effektivisering

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

5.1.6 Porsgrunn kommune - kostnadsgjennomgang og kommunaløkonomiske analyser

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

5.1.7 Risør kommune - organisatorisk gjennomgang

[Redacted text block for 5.1.7]

5.1.8 Lier kommune - organisasjonsgjennomgang og -utvikling

[Redacted text block for 5.1.8]

5.1.9 Fredrikstad kommune - organisasjonsutvikling i seksjon for økonomi og organisasjon (ØKORG)

[Redacted text block for 5.1.9]

[REDACTED]

5.1.10 Stavanger kommune - organisasjonsgjennomgang av det spesialpedagogiske tilbudet i barnehagene

Et høyt antall henvisninger og vedtak har gitt kommunen utfordringer med stor ressursbruk i det [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

5.1.11 Bodø kommune - gjennomgang og implementering av ny styringsmodell for helse- og omsorgstjenestene

[REDACTED]

[REDACTED]

prosessene.

KONTAKT

MORTEN THUVE

Partner

m: +47 915 47 115

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.