

Nærings- og fiskeridepartementet
Postboks 8004 Dep
0030 Oslo
postmottak@nfd.dep.no

Deres ref./dato:
20.03.2017

Vår ref.:

Vår dato:
04.05.2017

Innspill – Ny stortingsmelding om offentlige anskaffelser

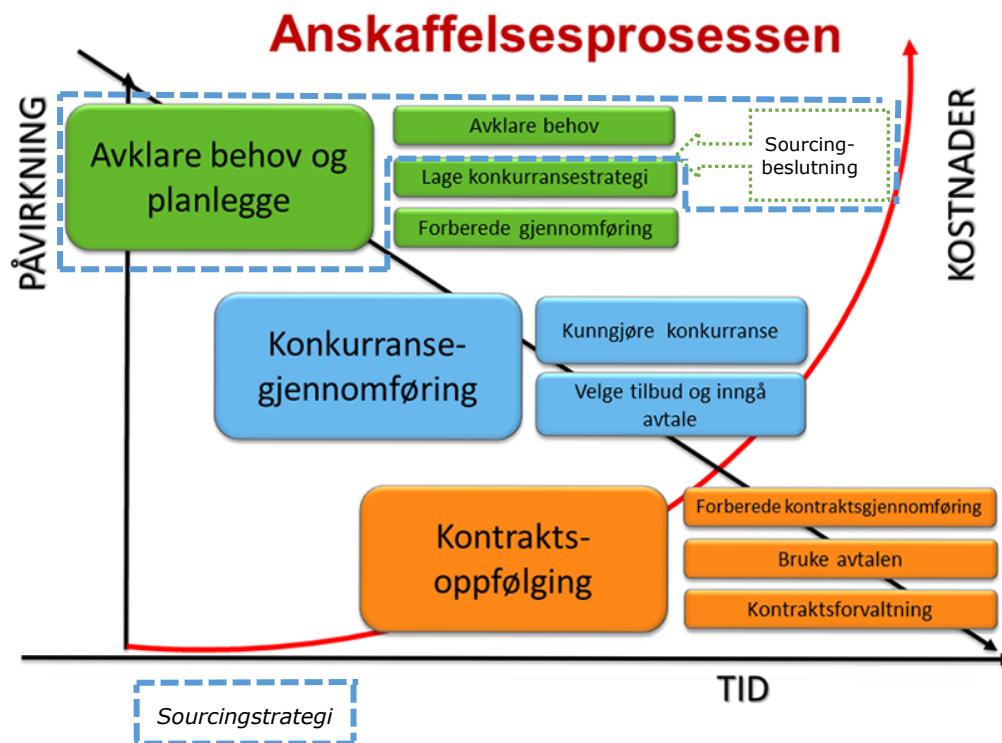
Vi viser til oppslag på Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) sine hjemmesider 20.03 der dere ber om innspill til ny stortingsmelding om offentlige anskaffelser. Her følger våre foreløpige innspill som vi har organisert i henhold til prosessen fra planlegging av anskaffelser (sourcing), gjennomføring av konkurranse og til slutt kontraktsoppfølging. I hvert kapittel forsøker vi å besvare spørsmål gitt av NFD: Hva er etter vår oppfatning de viktigste utfordringene, hvilke tiltak kan bidra til å bedre situasjonen og eksempler på god praksis som andre kan dra nytte av. Vi bidrar gjerne med å utdype våre innspill på et senere tidspunkt. Vi beklager at våre innspill her kommer etter ønsket tidspunkt, men håper likevel de kan være til nytte.

1. Forankring av anskaffelser gjennom en sourcingstrategi

Det er etter vår mening viktig at stortingsmeldingen adresserer viktigheten av at anskaffelser har nødvendig lederforankring. Den bør beskrive hvordan planlegging av anskaffelsesarbeidet hos den enkelte oppdragsgiver skal svare på behovet for effektiv tjenesteproduksjon og endringer i samfunnet. Kilder i dette arbeidet kan være makroforhold og trender som er beskrevet i stortingsmeldinger, kommune-/fylkesplaner, virksomhetsstrategier, proposisjoner, tildelingsbrev og budsjettvedtak. En sourcingstrategi vil basere seg på en systematisk kartlegging og en besvarelse av spørsmålet: Hvilke konsekvenser har dette for utvikling av fremtidige behov for tjenestetilbud – og hvordan bør tjenesteleveransene foregå?

Det foreligger ulike lokalpolitiske holdninger til konkurranseutsetting av tjenester og hva som skal tilhøre den enkelte enhets egenproduksjon eller kjernekompetanse. Sett fra et anskaffelsesfaglig ståsted bør avveining mellom «make og buy» begrunnes i en sourcingstrategi og –beslutning. Alle aspekter som kan påvirke valget om hvordan man skal løse behov må vurderes. Man må vurdere bruk av leverandør(-er) sett opp mot virksomhetens egen evne til å dekke behovet.

Nedenstående figur¹ (basert på Difi sin anskaffelsesprosess) viser hvordan en sourcingstrategi og -beslutning ligger til grunn for anskaffelsen.



Figur 1

Ordet sourcing refererer til en rekke forskjellige aktiviteter med sikte på å kartlegge interne forutsetninger for å levere en ytelse – og deretter evt. finne, evaluere og engasjere leverandører for å anskaffe disse.

Stadig flere anskaffelser vil inneholde elementer av digitalisering og teknologibruk. Her er arbeidet med sourcingstrategi spesielt viktig, noe Meld. St. 27 (2015–2016) om digitalisering også påpeker;

Ved utvikling, forvaltning og drift av digitale løsninger må offentlige virksomheter ta stilling til hva en virksomhet skal utføre selv gjennom intern organisering og ansettelser, og hva som helt eller delvis skal overlates til eksterne aktører. Disse vurderingene gjøres gjennom en sourcingstrategi

Tiltak og eksempler på god praksis:

Vi mener at den kommende stortingsmelding om anskaffelser bør vektlegge dette viktige arbeidet i «tidligfase» planlegging av anskaffelser. Her mener vi det ligger mye å hente for en oppdragsgiver dersom man utfører denne prosessen med tilstrekkelig forankring, medvirkning og markedsdialog. Inventura har utarbeidet et første utkast til veileder i sourcingstrategi som er levert til Difi i januar 2017.

¹ Kilde: Inventura

Til denne foreligger det en del cases og eksempler på god praksis som vi kan bidra med. Utkastet er inspirert av arbeidet med en internasjonal standard for sourcingstrategi (ISO/DIS 18480-2).

2. Innovasjon, bruker- og leverandørutvikling

Det stilles kontinuerlig økende krav til forbedringer i og effektivisering av offentlig tjenesteproduksjon. Fastsettelse av mål og rapportering av resultatoppnåelse inngår i ledelsens kjerneoppgaver, og det innføres evaluerings- og revisjonsrutiner som skal sikre etterlevelse av krav og regelverk. Samtidig er brukeren (kunden) i større grad satt i sentrum, og det er innført økt valgfrihet og brukerstyring innen mange tjenestesektorer. Brukeren forholder seg da til et valg mellom private og offentlige leverandører. Dette kan legge forholdene til rette for tjenesteinnovasjon. På mange områder utfordres også offentlig sektor av brukers økende tilgang på digitale og teknologiske løsninger som gjør at denne selv (delvis) kan få dekket sine behov. Innen helse- og velferdstjenester er dette spesielt påfallende, der for eksempel pasienter i større grad kan medvirke til sin egen rehabilitering utenfor de etablerte institusjoner og med en større interaksjon med behandlingsapparatet. Det samme gjelder innen undervisning og opplæring, der studenter via internett selv kan skaffe seg tilgang til de beste forelesninger – eller ta del i samarbeidende læring basert på metoder som «omvendt» (flipped) klasserom. Vi snakker om rolleinnovasjon, der borgere/brukere tar større del i tjenesteproduksjonen. Digitalisering, robotisering og bruk av kunstig intelligens vil være en sterk driver for endrede oppgaver (og kompetansebehov) innen offentlig tjenesteyting, og dette vil også reflekteres i endret anskaffelsespraksis.

Trenden i retning av dele- og sirkulær økonomi vil kunne utfordre offentlig sektor i forhold til forvaltning av fellesskapets ressurser. Kanskje er det ikke lenger hensiktsmessig å eie innsatsfaktorer som kapitalvarer eller bygninger, dersom man like gjerne kan leie eller dele tilgangen til disse ut fra et stadig mer fluktuerende behovsmønster. På området flåtestyring og tilgang på kjøretøy har det over lengre tid vært en trend i retning av bruk av finansiell leasing fremfor kjøp av tjenestebiler. Sourcingstrategien (kap 1) skal svare på spørsmål her hvilke arbeidsprosesser og innsatsfaktorer som må tilhøre kjernevirksomheten og bør utføres/eies i egenregi – og hvilke som mer effektivt kan løses av kunnskapsrike brukere og et konkurransedyktig leverandørmarked. Kriteriene her er bl.a. risiko/sårbarhet, tilgang på intern kompetanse og internproduksjonens relative konkurransedyktighet basert på benchmarking og kundetilfredshetsmålinger.

Vår erfaring er at mange offentlige innkjøpere ikke har den nødvendige kompetansen til å se mulighetsrommet som ligger i innovasjon ei heller handlingsrommet og virkemidler som ligger i anskaffelsesregelverket for å tilrettelegge for innovasjon. Eksempler er valg av anskaffelsesprosedyre, utforming av spesifikasjoner og valg av kontrakt (herunder risikoplassering og kompensasjonsmodeller).

Det finnes flere sentrale årsaker som medvirker til at innovasjon ikke til nå i stor grad har vært fremmet gjennom offentlige anskaffelser med mulig løsning. Nedenfor adresserer vi tre:

Årsaker:	Løsning:
Ikke adekvate insentiver	- Legge inn tilstrekkelige insentiver i konkurranseforutsetningene til at leverandørene i et marked kan se at dette kan gi gevinst og utvikling. - Internt fokus på de fordelene en innovativ løsning vil ha for oppdragsgiver og de ringvirkningene det kan medføre!
Favorisering av lavrisikoløsninger	- Innovasjon er forbundet med å ta en økt risiko. Økt risiko er forbundet med økte kostnader. Søk bredt etter muligheter for økonomisk støtte for «ditt» innovasjonsprosjekt. Søk også å dele risikoen mellom oppdragsgiver og leverandør på en optimal måte, slik at risikoen plasseres hos den part som er best egnet til å bære det enkelte risikoelementet
Manglende kunnskap og kompetanse til å kjøpe innovative løsninger herunder teknologi	- Lære av andre prosjekter - Lære av markedet og selv være åpen for å dele erfaring

Figur 2

Tiltak og eksempler på god praksis:

Det synes riktig at den kommende stortingsmeldingen drøfter hvordan offentlig sektor utfordres av de ovenstående momentene – og på hvilken måte man kan tilnærme seg disse på en rasjonell måte. Skisserte løsninger i figur 2 over, fordrer nødvendig kompetanse hos innkjøperne. Kompetansehevingstiltak spisset inn mot innovasjon i innkjøpsprosesser er nødvendig. NFD bør vurdere etablering av innovasjonsfond, som gir støtte til virksomheter som tar risiko ved å gjennomføre anskaffelser med høy innovasjonsgrad.

Det er kan også være grunn til å «avmystifisere» nytten av kreativt samspill mellom privat og offentlig sektor. Den pågående debatten om innkjøp av konsulenttenester – og om dette er sløsing med skattebetalernes penger – bærer preg av at det i visse miljøer settes et skille mellom om kompetansen er hentet fra en offentlig eller privat ansatt. Sistnevnte kan mistenkeliggjøres, og det er i noen tilfeller manglende tillit til dennes motiver. I en liten, åpen økonomi som den norske har vi generelt høy tillit, og vi mener at en faglig grundig sourcing- og anskaffelsesprosess vil kunne sikre et samspill mellom privat og offentlig sektor som bidrar til oppnåelse av samfunnsmessige mål. Kompetente oppdragsgivere kan ved en god markeds- og brukerdiallog bidra til å utvikle nye innovative tjenestemodeller, konkurransedyktige leverandører og økt velferd for borgerne. Tiltak som kan iverksettes er bidrag til anskaffelsesfaglig kompetanseutvikling,

med spesielt fokus på hvordan man kan legge til rette for økt offentlig tjenesteinnovasjon.

Et mulig eksempel på anskaffelse som har en innovativ tilnærming er Buskerud fylkeskommunes anskaffelse av bildeleingsordning. Formålet med anskaffelsen er å få ned bilbruk til og fra arbeidsplassen, og bruken av egne kjøretøy i tjenestereiser. Anskaffelsen gjelder levering av bildeleordning² (el- og hybridbiler) for fylkeskommunens ansatte. Bilene skal stå parkert på fylkeskommunens grunn, og oppdragsgiver bekoster etablering av ladestasjoner og generell drift av parkeringsplassene (snømåking, vedlikehold av stasjonene etc.).

3. Behovet for forenkling og tydeliggjøring av mål

Det har skjedd mye positivt når det gjelder profesjonalisering av anskaffelser i offentlig sektor siden Stortingsmelding 36 (2009-2009) «Det gode innkjøp». Det nye regelverket fra 01.01.17 opprettholder målet om effektiv bruk av samfunnets ressurser, men ble etter manges mening ikke noe stort skritt i retning av forenkling når det gjelder hvilke hensyn og mål som skal ivaretas.

3.1. For mange (detaljerte) mål - på bekostning av effektiv ressursbruk?

Anskaffelser skal i henhold til sentrale regelverk ivareta mange (detaljerte) mål. De skal bidra til effektiv ressursbruk, miljø- og samfunnsansvar, innovasjon og økt bruk av lærlinger for å nevne noe. Ofte foreligger det i tillegg lokale vedtak og rammebetingelser som skal ivaretas. Det er krevende for en oppdragsgiver å håndtere alle disse målene i én og samme anskaffelse. Et konkurransegrunnlag som vektlegger innovasjon i for stor grad kan for eksempel gå på bekostning av leverandørrisiko og totalt gi en lite effektiv ressursbruk. Et konkurransegrunnlag som legger stor vekt på miljø, kombinert med uklare miljøkrav som er vanskelige å evaluere eller følge opp, kan medføre at oppdragsgiver betaler mye for miljø som gir liten effekt. Dette har vi nylig fått dokumentert i en rapport³ som omhandler Oslo kommune Renovasjonsetatens kontrahering av selskapet Veireno, der føringer for gjennomføring av konkurransen nedfelt i lokalt styrende dokumenter for Oslo kommune, herunder blant annet lønns- og arbeidsvilkår, innovasjon og miljø, tilsynelatende ble etterlevd (noe som senere ble motbevist). Etter vår oppfatning viser denne saken at et omfattende sett med mål kan ha bidratt til at den overordnede håndtering av risiko i anskaffelsen ble undervurdert.

Tiltak og eksempler på god praksis:

Stortingsmeldingen bør foreta en beskrivelse av hvordan strategier, behov, mål og midler henger sammen, og hvordan konflikter mellom disse kan oppstå og bør håndteres. Det er også grunn til å beskrive hva man legger i regelverkets formål og «effektiv bruk av samfunnets ressurser». Her bør det skilles mellom formålseffektivitet og ressurseffektivitet. Det bør klargjøres at oppnåelse av mål

² <https://www.doffin.no/Notice/Details/2016-319370>

³ <https://www.anbud365.no/elleve-forbedringstiltak-pa-bordet-etter-soppelkaoset-oslo/>

må kunne verifiseres/måles og følges opp i et fastsatt styringssystem eller balansert målkart. Vis gjerne eksempler på ulike målhierarki som understøtter et prioritert sett av formål med anskaffelsen. Slike bør være teknologinøytrale for å sikre effektiv ressursbruk. Det kan med fordel utvikles verktøy som kan brukes ved utarbeidelse av (for)målet med anskaffelsen (evt. prosjektmål), der oppdragsgiver kan benytte (default) sette verdier eller selv endre disse med en gitt begrunnelse. Prosjektmål bør beskrives ut fra dekning av (sluttbrukers) funksjonelle behov for ytelser.

Vi mener at et tydelig fokus på brukertilfredshet og markedsdialog bidrar til å legitimere offentlig tjenesteyting – og slikt sett gir oppdragsgiver mulighet til å «navigere trygt» i arbeidet med sine anskaffelser. Kollektivselskapet Ruter⁴ har etter vår mening en gjennomarbeidet og god anskaffelses- og miljøstrategi, med et tydelig fokus på hvordan tilbudte tjenester skal skape verdi for kunde/bruker. De har klart for seg hva som er deres verdiforslag, noe som legger grunnlag for god kommunikasjon internt og eksternt.

3.2. Vektlegging av funksjonelle prosjektmål og leverandørkompetanse

I mange offentlige anskaffelser utarbeides det detaljerte krav som leverandører må forholde seg til. Det kan være krav til tekniske løsninger og i mindre grad en god beskrivelse av behov for ytelser og det overordnede formål med anskaffelsen uttrykt i definerte funksjoner. Økt detaljgrad øker kompleksiteten i forhold til evaluering av tilbudene og er ressurskrevende. Det medvirker også til at kompetente leverandører ikke får mulighet til å komme med sine beste løsningsforslag som de er eksperter på. Vi kjenner til leverandører som ikke vil gi tilbud i konkurranser der oppdragsgiver i detalj har beskrevet løsningen på leveransen.

Tiltak og eksempler på god praksis:

Prestasjonsinnkjøp (også kjent som Best Value Procurement⁵) har som mål å finne frem til den leverandøren som har det beste løsningsforslaget og kan dokumentere kompetanse, oppgaveforståelse og gjennomføringsevne, med dokumentert høye prestasjoner og stor forståelse for risiko i prosjektet. Erfaringer fra en av de største byggherrene i Nederland, Rijkswaterstaat (veg- og kanalvesenet), viser at prosjekter gjennomført etter Best Value metoden i gjennomsnitt gir 15% lavere tilbudspris, 50 % reduserte transaksjonskostnader, 50% redusert tid til kontraktsoppfølging, 25% raskere prosjektgjennomføring og bidrar til et meget lavt konfliktnivå.

Det foreligger en lang rekke eksempler på bruk av Best Value metoden fra USA og Nederland og her hjemme er Difi er i ferd med å pilotere 10 BV-prosjekter. Nye veier AS er blant disse. Vi mener at Best Value og tilsvarende «nye» metoder bør omtales i stortingsmeldingen.

⁴ <https://ruter.no/om-ruter/rapporter-planer-prosjekter/>

⁵ Se en omtale av Best value metoden her: <https://www.anskaffelser.no/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/temaer-bae/best-value-procurement-bvp>

3.3. Miljøhensyn i anskaffelsene vs helhetlig bærekraft?

Som ledd i Paris-avtalen har Norge meldt inn at vi vil påta oss en betinget forpliktelse om å redusere utslippene av klimagasser med minst 40% innen 2030 sammenliknet med nivået i 1990. Det er i tråd med anslagene fra FNs klimapanel for hva som kreves for å nå et togradersmål. Klima- og miljøpolitikken skal bidra at Norge når disse og andre miljømål. For å skape minst mulig konflikt mellom klima- og miljømålene og andre samfunns mål, kreves det god koordinering i bruken av virkemidler. I det foreliggende regelverket pr 01.05.17 har i noen grad reflektert dette ved å regulere utforming av tildelingskriteriene på følgende måte

Der miljø er eit kriterium for tildeling, bør det som hovudregel vektast minimum 30 prosent. Det inneber at når oppdragsgivaren skal ta stilling til kven som får kontrakten, så skal kriterier for miljø telle minst 30 prosent samanlikna med til dømes pris og kvalitet..

Vi har tidligere argumentert for at en slik bestemmelse ikke nødvendigvis bidrar til høye miljøprestasjoner, og viser her til vår høringsuttalelse⁶ sendt inn 10.02.17.

Tiltak og eksempler på god praksis:

Den kommende stortingsmeldingen bør legge vekt på hvordan gjennomføring og kontraktsoppfølging av anskaffelser skal bidra til oppnåelse av samfunnets overordnede vedtatte bærekraftsmål. Norge er nå i ferd med å innføre en klimalov som forutsetter oppfølging av karbonbudsjetter. For å sikre legitimitet må resultater rapporteres på en transparent måte i henhold til disse budsjettene. Dette vil stille krav til oppdragsgiver om i større grad å implementere systemer for miljøstyring og -ledelse. Vår erfaring er at relativt få har dette på plass. Manglende styring var noe av bakgrunnen for utviklingen av rapporteringssystemet FRIDA⁷ i Sverige tidlig på 2000-tallet, og dette blir nå tatt i bruk hos en del norske kollektivtraffikselskaper. Takket være omfattende innsamling av data for miljøprestasjoner har Sverige for eksempel etablert nasjonale indikatorsett⁸ for veien mot en fossiluavhengig veitrafikk.

Det er generelt en stor fordel om anskaffelsesprosesser og utforming av konkurransegrunnlag baserer seg på (inter)nasjonale beste praksis standarder. For å sikre en helhetlig, bærekraftig offentlig anskaffelsespolitikk synes det hensiktsmessig at disse hensyn integreres, for eksempel som det er gjort i det foreliggende utkast til internasjonal standard for bærekraftige innkjøp, ISO/DIS 20400 Sustainable procurement⁹. Slike standarder er utviklet i samarbeid mellom oppdragsgivere og leverandører, og angir forutsigbare rutiner og prosesser som sikrer at anskaffelsesfaglige hensyn blir ivarettatt.

⁶ <https://drive.google.com/open?id=0B770meFqCP8KeGVjNkk5Q2NNcUU>

⁷ <http://web.port.se/>

⁸ <http://2030.miljobarometern.se/>

⁹ http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref2105

4. Kontraktsoppfølging

Det gode innkjøp Stortingsmelding 36 (2008-2009), kom lang tid etter anskaffelsesregelverkets ikrafttredelse, hvor svært mange offentlige innkjøpere hadde hatt (ensidig) fokus på etterlevelse av regelverket. Frykten for å bryte med dette dominerte. Hvorvidt innkjøpene var gode og bidro til effektiv ressursutnyttelse var underordnet. Det var derfor på sin plass at stortingsmeldingen satt fokus på gode innkjøp og at det ikke er noen motsetning mellom å følge regelverket og å foreta gode innkjøp, snarere tvert imot.

Innkjøpskompetansen hos offentlige innkjøpere, både regelverk og fag, har fått langt større fokus i akademien, i virksomhetene og i media siden 2009. Samtidig erfarer vi i for stor grad at mange offentlige innkjøpere ikke i tilstrekkelig grad fokuserer på og har nødvendig kompetanse eller systemer for ivaretagelse av kontraktsoppfølgingsfasen. Dette medfører at effektiviseringsgevinstene ikke alltid hentes ut i form av bedre behovsdekning, reduserte kostnader eller økt kvalitet. Manglende kontraktsoppfølging åpner for at mindre seriøse leverandører gjennom endringer og ikke kontraktsmessige ytelser, øker sine marginer på bekostning av de offentlige oppdragsgiverne. Det er videre vår erfaring at det i liten grad gjennomføres målinger av leverandørprestasjoner, noe som i praksis betyr at veldig mange oppdragsgivere ikke vet om kvalitativt og kontraktsmessig riktige ytelser blir levert eller om besparelser er oppnådd eller ikke.

Et eksempel med referanse til kap 2.3 er at oppdragsgiver stiller strenge miljøkrav i konkurransen, men unnlater å sikre hvordan miljøprestasjoner skal verifiseres, rapporteres og forbedres gjennom hele kontraktsperioden. Det er ikke nok å stille krav som skal innfris ved tildeling av kontrakt. Dette skjedde i stor utstrekning ved anskaffelser av transporttjenester i Sverige på 90-tallet, men da det ikke var noen krav til rapportering ble de ambisjonene man hadde ved anskaffelsen ikke alltid (sjelden) verifisert gjennom kontraktsperioden. Dette undergraver tilliten til denne typen anskaffelsesprosesser i leverandørmarkedet og bidro til utvikling av et eget rapporteringsverktøy (se under).

Vi opplever også at en del innkjøpere ikke forholder seg til inngåtte kontrakter eller rammeavtaler. Manglende avtalelojalitet kan føre til ulovlige avtaleendringer. Et eksempel er rammeavtaler hvor uttak (volum eller type vare/tjeneste) over rammeavtalen betydelig avviker fra hva som er kunngjort i konkurransen og som lå til grunn for avtaleinngåelsen. Slik adferd underminerer tilliten til innkjøpsprosessene og virker negativt i forhold til å oppnå de beste betingelsene.

En annen gjentakende utfordring er der hvor store offentlige etater har rammeavtaler som er delvis overlappende og oppdragsgiver ikke forholder seg til de avgrensningene som følger av de ulike avtalene. Helt konkret ser vi gjentatte ganger at prefererte leverandører tildeles oppdrag som hører under kompetanseområder i andre rammeavtaler med samme oppdragsgiver.

Tiltak og eksempler på god praksis:

For å sikre at kjøpte ytelser og prestasjoner faktisk blir levert i henhold til kontrakt, må oppdragsgiver ha på plass relevante styringssystemer og rapportere oppnåelsen av fastsatte mål.

Av mulige tiltak som kan vurderes er:

- Støtte til kompetanseprogram og implementering av verktøy knyttet til kontraktsoppfølging
- Styrking av regionale (sektorvise) anskaffelsesfaglige kompetansemiljøer
- Etablering av sektorvise arenaer for økt erfaringsutveksling, rapportering og benchmarking
- Mulig tilpasning av KOSTRA i forhold til krav om rapportering i henhold til bærekraftsmål og nasjonale karbonbudsjetter

5. Om Inventura AS og BDO AS

Inventura og BDO bistår sammen og hver for seg mange offentlige oppdragsgivere i deres prosesser knyttet til anskaffelser, både operativt og strategisk.

Inventura AS er en av Norges ledende innkjøpsfaglige konsulenthus. Blant våre kunder er både kommunale, fylkeskommunale og statlige etater og offentlige virksomheter. Vi bistår hvert år i et stort antall offentlige anskaffelsesprosesser i de fleste sektorer, i tillegg til at vi gir rådgivning på strategisk nivå og tilbyr kurs og kompetanseutviklingsprogrammer. Inventura har omfattende erfaring med offentlige anskaffelser - fra enkeltstående, mindre innkjøp til kompliserte og omfattende prosjekter, for eksempel innenfor IKT, samferdsel, bygg og anlegg og forsvarssektoren.

BDO AS er et revisjons- og rådgivningsselskap med omlag 1 400 partnere (2016) og medarbeidere fordelt på kontorer over hele landet. Vi tilbyr revisjon og rådgivning innenfor utredning og analyse, revisjonsnære og finansielle tjenester og våre advokater tilbyr rådgivning innenfor skatte- og avgiftsområdet. Samlet bidrar BDO til verdiskapning og vekst hos over 35 000 kunder.

BDO AS har per i dag om lag 115 konsulenter, hvor utredning og analyse for oppdragsgivere i offentlig sektor er en vesentlig del av vår virksomhet¹⁰. Offentlig sektor er et satsingsområde for BDO og vår hovedmålsetting er her å bidra til en offentlig sektor der det oppnås mer og bedre tjenester for pengene, og der det ytes en rettferdig, effektiv og god forvaltning. Ved å kombinere dyp bransjeforståelse med spesialisert fag-, prosess- og analysekompetanse, skal BDO bidra til å utvikle de beste løsninger for offentlig drevet og offentlig eiet virksomhet. Våre tjenester er rettet mot styring og kontroll på den ene siden, og organisasjons-, kvalitets- og tjenesteutvikling på den andre siden.

¹⁰ <http://www.bdo.no/offentligsektor/>

Med vennlig hilsen



Gunnar Bleness
Partner/ Leder Oslo
Inventura AS



Morten Thuve
Leder BDO Offentlig Utredning og Analyse
BDO AS