

# **TILBUDSFORESPØRSEL**

**Organisasjonsutvikling for ledelsesfunksjoner, kommunedirektørens  
fagstab, og utviklings- og støttetjenestene**

**i Trondheim kommune**

## INNHOLDSFORTEGNELSE

|                                                     |          |
|-----------------------------------------------------|----------|
| <b>TILBUDSINNBYDELSE</b>                            | <b>2</b> |
| GENERELT OM OPPDRAGET                               | 2        |
| BEHOV                                               | 2        |
| Krav til tjenesten                                  | 5        |
| Omfang / budsjettramme                              | 5        |
| KONTRAKT                                            | 5        |
| Kontraktsbestemmelser                               | 5        |
| Prisjustering                                       | 5        |
| Kontraktsperiode                                    | 5        |
| TILLEGGSOPPLYSNINGER — OPPDRAGSGIVERS KONTAKTPERSON | 6        |
| OMKOSTNINGER                                        | 6        |
| <b>REGLER FOR GJENNOMFØRING AV KONKURRANSEN</b>     | <b>6</b> |
| LOV OG FORSKRIFT OM OFFENTLIGE ANSKAFFELSER         | 6        |
| <b>DOKUMENTASJONSKRAV</b>                           | <b>6</b> |
| Tilbudsfrist                                        | 7        |
| Innlevering                                         | 7        |
| Vedståelsesfrist                                    | 7        |
| Leverandørens plikt                                 | 7        |
| Tildeling                                           | 7        |
| Kvalitet 40%                                        | 8        |
| Gjennomføringsevne 50%                              | 8        |
| Pris 10%                                            | 8        |
| <b>VEDLEGG</b>                                      | <b>8</b> |
| Vedlegg 1 Skjema for miljøkrav                      | 10       |
| Vedlegg 2 Egenerklæring for lønns- og arbeidsvilkår | 11       |

## **1. TILBUDDSINNBYDELSE**

### **1.1. Generelt om oppdraget**

Trondheim kommune, heretter kalt oppdragsgiver, inviterer til å gi tilbud på bistand i forbindelse med organisasjonsutvikling for kommunens ledelsesfunksjoner, kommunedirektørens fagstab, og utviklings- og støttetjenestene.

### **1.2. Behov**

#### **Formål med oppdraget**

Trondheim kommune ønsker en vurdering av hvorvidt dagens arbeidsformer og organisering i ledelse, kommunedirektørens fagstab, og utviklings- og støttetjenestene i tilstrekkelig grad setter kommunen i stand til å følge opp politiske prioriteringer og til å nå strategiske mål. Formålet er å styrke kommunen på disse områdene, og samtidig sikre at de operative enhetene støttes faglig og administrativt slik at de til enhver tid er i stand til å levere sine tjenester på best mulig måte.

Kommunen ønsker å få et kunnskapsgrunnlag i form av en kartlegging av nåsituasjon og begrunnede forslag til organisatoriske grep / tiltak som grunnlag for en første fase av implementering.

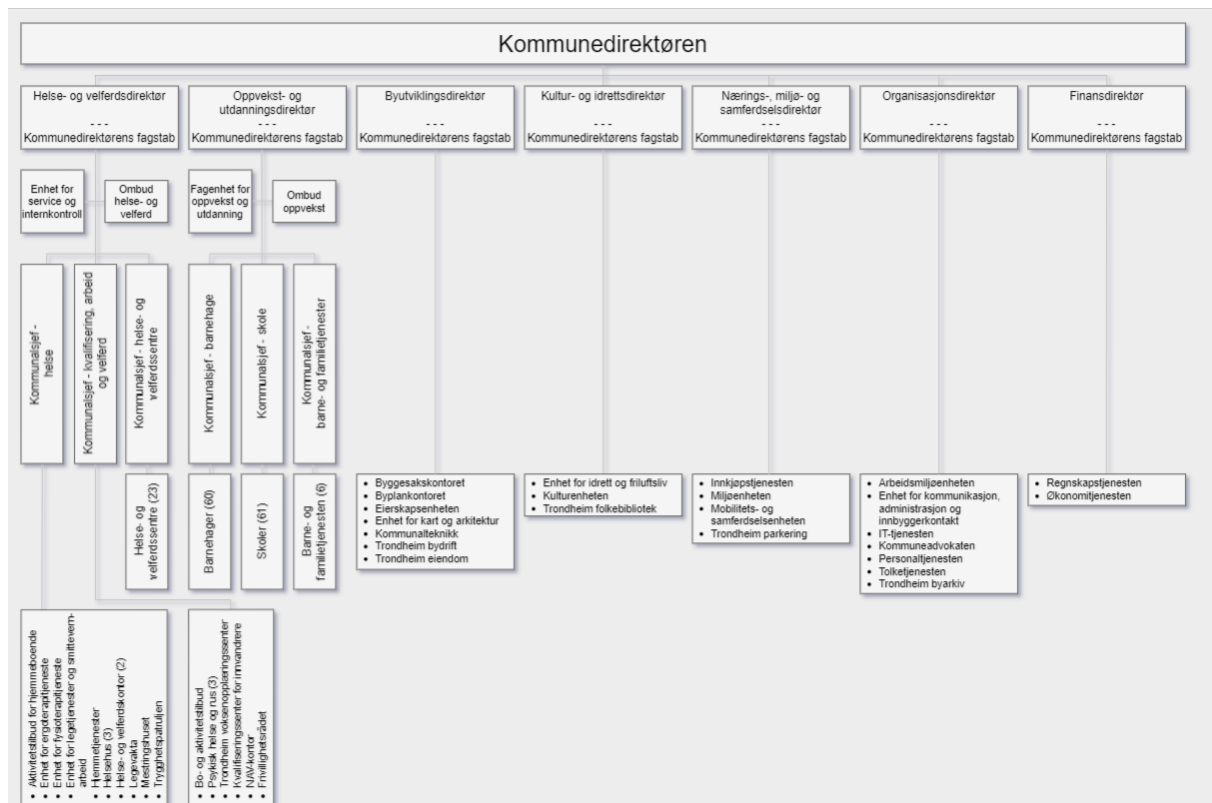
- I nåsituasjon skal beskrives dagens oppgaver, arbeidsformer, arbeidsdeling, koordinering, ressursbruk, kompetanse, organisering og ledelse, og erfaringer med disse
- Forslag til organisatoriske grep / tiltak som bidrar til tydeliggjøring av oppgaver, myndighet, ansvar og roller, og koordinering for ledelsesfunksjoner, fagstab, utviklings- og støttetjenester. Forslaget må ta utgangspunkt i nåsituasjon, og skal ivareta behovet for å håndtere dokumenterte utfordringer på kortere sikt, og kommunens behov for å styrke evne til gjennomføring og omstilling på litt lenger sikt.

Trondheim kommune ønsker å forsikre seg om at man har en fleksibel og dynamisk organisasjon og ledelse med klar rolle- og ansvarsfordeling, som evner å utnytte tilgjengelig kompetanse, ressurser og kapasitet på best mulig måte i forhold til forventninger og behov fra våre politikere, tjenestoområder og omgivelsene forøvrig. For kommunen er det også viktig å bygge og vedlikeholde et godt omdømme som attraktiv arbeidsgiver og kompetent tjenesteyter.

#### **Begrunnelse for behov**

Hovedtrekkene i dagens organisering av Trondheim kommune ble fastsatt for over 20 år siden. Siden da er det gjort en rekke endringer og tilpasninger, uten at det er foretatt noen samlet vurdering av kommunens toppledelse, innføring av områdeinndeling og utviklings- og støttefunksjoner. Kommunen er i dag organisert i sju direktørområder med underliggende enheter (se organisasjonskart).

## Organisasjonsutvikling for ledelsesfunksjoner, kommunedirektørens fagstab, og utviklings- og støttetjenestene i Trondheim kommune



Områdedirektørene utgjør sammen med kommunedirektøren kommunens strategiske ledelse. Innenfor de to største områdene er det fra 2016 innført kommunalsjefer som et ekstra ledernivå mellom områdedirektørene og enhetene. Samtidig ble det innført et nytt ledernivå; avdelingsleder, underlagt enhetsledernivået. Etter endringen i 2016 har Trondheim kommune i dag rundt 700 ledere. I 2020/21 ble det gjennomført en avgrenset evaluering av effekter av innføringen av to nye ledernivå, som foreløpig ikke er fulgt opp.

Kommunedirektørens fagstab er organisert som en felles fagstab underlagt organisasjonsdirektøren. Staben teller rundt 114 fast ansatte. I det daglige arbeidet er fagstaben inndelt i grupper underlagt den enkelte områdedirektør. Utviklings- og støttetjenester teller noe over 350 personer, og omfatter: IT-tjenesten; Personal-tjenesten; Trondheim byarkiv; Arbeidsmiljøenheten (herunder bedriftshelsetjeneste); Kommuneadvokaten; Enhet for kommunikasjon, administrasjon og innbyggerkontakt; Regnskapstjenesten, Tolketjenesten og Økonomitjenesten, Innkjøpstjenesten, enhet for service og internkontroll, og en fagenhet for oppvekst og utdanning som bidrar med administrative oppgaver.

Fra politisk hold er det de siste årene ved flere anledninger etterlyst en mer omfattende vurdering av kommunens organisering. De politiske bestillingene berører særlig fagstabens størrelse og organisatoriske plassering, forholdet mellom fagstab, enhetsledelse, kommunalsjefer og utviklings- og støttetjenester, samt rapporteringsspenet på direktørnivå. I tråd med dette ble det gjennomført et første organisasjonsprosjekt høsten 2019. Prosjektet munnet ut i en anbefaling om iverksettelse av seks prosesser. Tre av disse prosessene ble fulgt opp våren 2020, og resulterte i opprettelsen av et nytt direktørrområde fra 1.1.2021, og som en konsekvens, i endringer i tre eksisterende områder. Grunnet belastningen

koronapandemien har medført for kommunens medarbeidere ble iverksetting av de siste tre prosessen utsatt. Det er dette arbeidet som nå skal gjenopptas.

### **Forventninger til resultater**

Kommunen er leverandør av viktige tjenester til innbyggerne, og har sentrale roller som samfunnsutvikler, myndighetsutøver og demokratisk arena. Utvikling og oppfølging av politiske saker er kjernen i kommunens virke, og en hovedoppgave for berørte funksjoner. For å gjøre kommunen i stand til å gjennomføre sine oppgaver og roller effektivt og med høy kvalitet også i framtiden, må behovet for organisasjonsutvikling derfor sees i sammenheng med behov for endringskapasitet og kompetanseutvikling.

Som for resten av kommunal sektor drives utviklingsbehovet i Trondheim kommune fram av demografiske endringer, forventninger om bærekraft og digital transformasjon, og endringer i økonomiske rammebetingelser. Som en konsekvens øker forventningene til kommunens ansatte om å bidra til tjenesteutvikling og mer bærekraftige løsninger. Men det er også behov for å styrke gjennomføringen av dagens prioriterte oppgaver. Organisering og utvikling av kompetanse og ressurser må derfor bidra til at kommunen får konsentrert kraft på slike områder; gjennomføring, utvikling og organisatorisk tilpasningsevne. Slike oppgaver har stadig oftere en tverrfaglig karakter, og kommunen vil ha behov for å samarbeide på tvers av egne sektorer og med andre offentlige og private aktører, noe som også stiller krav til tilpasninger i organisering og myndighet. Viktige gevinster av organisasjonsutviklingsarbeidet er derfor tydeliggjøring av ansvar, styrket innovasjonsevne, mer effektive arbeidsformer og optimalisering av kommunens ressursbruk.

### **Tema og problemstillinger vi er opptatt av:**

Kunnskapsgrunnlaget som produseres i oppdraget skal inngå som en viktig del av et grunnlag for beslutning om organisasjonsutvikling i kommunens ledelsesfunksjoner, fagstab, og utviklings- og støttetjenester. Vurderinger som må inngå i kunnskapsgrunnlaget inkluderer:

1. Behov for faglig og administrativ støtte i lederlinjen, og dagens situasjon for dette
2. Behov for tydeliggjøring av oppgaver, myndighet, ansvar og roller, og koordinering for ledelsesfunksjoner, fagstab, utviklings- og støttetjenester, og forslag til hvordan disse områdene kan styrkes
3. Behov for kompetanseutvikling og nye måter å arbeide og samarbeide på
4. Eksempler på hvordan disse områdene er løst i andre kommuner

I forlengelsen av organisasjonsprosjektet i 2019/20 er det forventning om at forslag til utvikling av ledelsesfunksjoner, fagstab, utviklings- og støttetjenester inkluderer vurderinger av

- hvordan kommunen kan forsterke arbeidet for samfunnssikkerhet og beredskap
- hvordan innbyggernes behov på velferds- og sosialområdet kan ivaretas på en slik måte at økende sosiale forskjeller og utenforskap bedre kan motvirkes
- hvordan analyse-, prosjekt- og utviklingsarbeidet kan styrkes i blant annet strategisk ledelse, fagstab og interne tjenester.

Dette er eksempler på viktige områder. Vi er åpne for å utvikle, justere og utvide temaer og ser gjerne at tilbyder bringer inn andre tema og problemstillinger. Beslutning om hvilke tema og problemstillinger som behandles tas i samarbeid med oppdragsgivers prosjektleder og intern arbeidsgruppe.

#### **1.2.1. Krav til tjenesten**

Det skal utarbeides et kunnskapsgrunnlag med bakgrunn i beskrevet behov og formål. Kunnskapsgrunnlaget skal bygge på empirisk innsikt fra en bred medvirkningsprosess, supplert med eksempler på hvordan disse behovene er løst i andre kommuner. Tilbyder skal samarbeide med kommunens prosjektleder og interne arbeidsgruppe, på en slik måte at kommunens behov for medvirkning og kommunikasjon med tillitsvalgte og berørte grupper ivaretas. Kunnskapsgrunnlaget skal oppsummeres i en rapport med begrunnede forslag til organisasjonsutvikling for ledelsesfunksjoner, fagstab, og utviklings- og støttetjenester, og konkrete anbefalinger til tiltak. Endelige anbefalinger til tiltak skal godkjennes av oppdragsgiver.

Tilbyder skal fremlegge forslag til fremdriftsplan og budsjett, med angivelse av antatt omfang for tre delleveranser: 1. kartlegging/innsikt, 2. utviklingsområder/analyse, 3. organisatoriske grep og tiltak/rapport.

#### **1.2.2. Omfang / budsjettramme**

Oppdraget som er beskrevet i denne forespørselen har en øvre ramme på 600 000,- eks. mva.

Tilbyder skal i tillegg spesifisere timepris for eventuell forlengelse eller utvidelse av oppdraget.

### **1.3. Kontrakt**

#### **1.3.1. Kontraktsbestemmelser**

Avtaleforholdet vil bli regulert av vedlagt kontrakt.

#### **1.3.2. Prisjustering**

Oppdraget har en fast, øvre ramme. Timepris for ekstra oppgaver som eventuelt avtales underveis skal spesifiseres og er fast for hele oppdragsperioden.

#### **1.3.3. Kontraktsperiode**

Avtalen gjelder fra oppstart av kontrakt, senest innen medio mai, og fram til oppdraget avsluttes gjennom levering av sluttrapport. Foreløpig rapport skal forelegges oppdragsgiver innen medio september 2022. Det må tas høyde for noe etterarbeider inntil endelig rapport leveres, senest 01.12.2022.

#### 1.4. Tilleggsopplysninger

Dersom leverandøren finner at konkurransegrunnlaget ikke gir tilstrekkelig veiledning, kan han skriftlig be om tilleggsopplysninger via kommunikasjonsmodulen i Merccell konkurransegjennomføringsverktøy, heretter omtalt som KGV.

Spørsmål til anbudsdokumentene må være mottatt av oppdragsgiver senest ved frist for å stille spørsmål 28. mars kl 12:00. Opplysninger som oppdragsgiver gir på forespørsel fra en potensiell leverandør meddeles samtidig til alle leverandører via KGV. Det skal ikke være kommunikasjon om anbudskonkurransen utenfor KGV.

Det oppfordres til å lese gjennom alle anbudsdokumentene så snart som mulig etter utlysning, og sende inn eventuelle spørsmål i god tid før frist for å stille spørsmål.

All kommunikasjon i anskaffelsesprosessen skal foregå via KGV. Hvis spørsmålet angår alle tilbydere vil oppdragsgiver besvare dette anonymisert ved å gi svaret som en tilleggsinformasjon. Tilleggsinformasjon vil være tilgjengelig under fanebladet «Tilleggsinformasjon» i kommunikasjonsmodulen i KGV.

#### 1.5. Omkostninger

Omkostninger som leverandør pådrar seg ved utarbeidelsen av tilbud, vil ikke bli refundert av oppdragsgiver.

### 2. REGLER FOR GJENNOMFØRING AV KONKURRANSEN

#### 2.1. Lov og forskrift om offentlige anskaffelser

Anskaffelsen gjennomføres i henhold til lov om offentlige anskaffelser av 17. juni 2016 nr. 73 (LOA) og forskrift om offentlig anskaffelser av 18. august 2016 nr. 974 (FOA) del I, samt reglene i denne tilbudsforespørselen.

### 3. DOKUMENTASJONSKRAV

Det stilles følgende krav til leverandøren:

| Krav                                                                                                                                                                                           | Dokumentasjonskrav                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Leverandøren skal ha ordnede forhold med hensyn til skatte- og merverdiavgiftsinnbetaling (gjelder dersom anskaffelsens verdi er over 500.000)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Skatteattest for skatt og merverdiavgift som ikke er eldre enn 6 måneder gamle. Attestene fås ved henvendelse til det lokale skatteoppkreverkontor eller til skattekontoret og skal legges ved tilbudet</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Leverandør skal utøve miljøledelse</li></ul>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>Vedlegg 1 skjema for miljøkrav skal fylles ut og legges ved tilbudet</li></ul>                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Leverandørens lønns- og arbeidsvilkår skal være i samsvar med allmenngyldige tariffavtaler eller landsomfattende tariffavtaler for det aktuelle området kontrakten omfatter</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leverandør skal legge ved egenerklæring som bekrefter at lønns- og arbeidsvilkår er i samsvar med allmenngyldige tariffavtaler eller landsomfattende tariffavtaler, se vedlegg 3.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Leverandøren skal dokumentere erfaring fra organisasjonsutvikling i store virksomheter</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Referanser fra oppdrag i store virksomheter, fortrinnsvis i offentlig sektor</li> </ul>                                                                                                      |

### 3.1. Tilbudsfrist og fremdriftsplan

Siste frist for innlevering av tilbud er 1.april 2022 kl. 12:00

| Aktivitet                                             | Tidspunkt         |
|-------------------------------------------------------|-------------------|
| Frist for å stille spørsmål til konkurransegrunnlaget | 28. mars kl 12:00 |
| Tilbudsfrist                                          | 1. april kl 12:00 |
| Evaluering                                            | 19. april         |
| Valg av leverandør og meddelelse til leverandører     | 20. april         |
| Kontraktsinngåelse                                    | Senest 22. april  |
| Tilbudets vedståelsesfrist                            | 1. juni 2022      |

Det gjøres oppmerksom på at tidspunktene etter tilbudsfrist er foreløpige og kan bli gjenstand for justeringer. En eventuell forlengelse av tilbudets vedståelsesfrist kan bare skje dersom leverandøren godkjenner dette.

Tilbudet skal være sendt til oppdragsgiver før utløpet av tilbudsfristen. For sent innkomne tilbud vil bli avvist.

### 3.2. Innlevering

Tilbudet skal utarbeides i henhold til retningslinjene gitt i dette dokumentet, og leveres etter den utforming KGV angir for innlevering.

### 3.3. Vedståelsesfrist

Leverandøren er bundet av tilbudet til 2 måneder etter tilbudsfristens utløp.

### 3.4. Leverandørens plikt

Leverandør plikter å gjennomgå tilbudsforespørselen på en forsvarlig måte og er ansvarlig for å gjøre seg kjent med alle forhold som kan påvirke tilbudet. Det er leverandørens ansvar å innlevere et fullstendig og utvetydig tilbud. Ingen innrømmelser vil bli gjort av oppdragsgiver for feil eller unnlatelser fra leverandørens side, og leverandøren er bundet av de

opplysningene som fremgår av tilbudet. Uklarheter eller ufullstendigheter i tilbudet vil kunne medføre avvisning.

### **3.5. Tildeling**

Tildelingen skjer på basis av oppdragsgivers vurdering av følgende:

#### **3.5.1. Kvalitet 40%**

Tilbyder må vise god oppdragsforståelse, og gjerne bringe inn nye tema, problemstillinger og perspektiver. Spesifikt må tilbudet inneholde:

- tilbyders forståelse av oppdraget
- beskrivelser og vurderinger av særskilte utfordringer og dilemmaer som kjennetegner den kommunale konteksten

#### **3.5.2. Gjennomføringsevne 50%**

Leverandør må beskrive hvordan oppdraget er tenkt gjennomført. Spesifikt må tilbudet inneholde:

- framdriftsplan for arbeidet, med tidspunkt for oppstart
- metodisk tilnærming til oppdraget (kunnskapsgrunnlag, analyse, organisasjonsdesign og tiltak)
- referanser fra tilsvarende oppdrag
- forpliktende oversikt over ressurser som tilbys for oppdraget, med CV og angivelse av hvilken kapasitet (omfang) de skal inngå i oppdraget med
- kontaktperson for oppdraget
- plan for hvordan tilbyder vil sikre kontinuitet i gjennomføringen dersom en eller flere av deltakerne blir forhindret fra å delta i oppdraget ved sykdom eller av andre årsaker

#### **3.5.3. Pris 10%**

Fastpris for oppdraget skal oppgis i tilbudet. Alle arbeidsoppgaver som er beskrevet i kravspesifikasjonen og i leverandørens tilbud skal inngå i fastprisen. I tillegg skal timepris for eventuelt tilleggsarbeid oppgis. Med tilleggsarbeid menes oppgaver som ikke er beskrevet i kravspesifikasjonen og som partene blir enige om underveis i kontraktperioden.

Oppdragsgiver planlegger å tildele kontrakt uten å ha dialog med leverandørene utover eventuelle avklaringer/korrigeringer. Dialog gjennom forhandlinger kan likevel bli gjennomført dersom oppdragsgiver, etter at tilbudene er mottatt, vurderer det som hensiktsmessig. Utvelgelsen vil i så fall bli gjort etter en vurdering av tildelingskriteriene. Det presiseres at ingen leverandører kan forvente dialog om sitt tilbud og derfor må levere sitt beste tilbud.

## VEDLEGG

- Vedlegg 1** Skjema for miljøkrav
- Vedlegg 2** Egenerklæring for lønns og arbeidsvilkår
- Vedlegg 3** Alminnelig innkjøpsvilkår for Trondheim kommunes kjøp av tjenester – AIK
- Vedlegg 4** Kontrakt

### Vedlegg 1 Skjema for miljøkrav

Spørsmålene her dreier seg om leverandøren er kvalifisert som leverandør til Trondheim kommune. Det betyr at leverandøren må svare på alle spørsmålene som stilles. Dersom leverandøren ikke tilfredsstiller våre krav (se nedenfor), er han ikke kvalifisert.

For utfylling: Bruk TAB for å flytte til neste

| Spørsmål                                                                                                                                                                                                                                         | Svar |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Ja   | Nei |
| 1. Har virksomheten et miljøstyringssystem ISO 14001, EMAS eller lignende?                                                                                                                                                                       |      |     |
| 2. Er virksomheten sertifisert?                                                                                                                                                                                                                  |      |     |
| 3. Har virksomheten utarbeidet en miljøredegjørelse eller miljørapport?                                                                                                                                                                          |      |     |
| 4. Bedriver virksomheten aktivt miljøarbeid internt i forbindelse med egen drift gjennom at:<br>A. Er det gjennomført noen form for miljøopplæring i virksomheten (hele eller deler av virksomheten)?                                            |      |     |
| B: Har virksomheten utarbeidet forbedringsprogram på miljøområdet?                                                                                                                                                                               |      |     |
| C: Er en person utpekt som miljøansvarlig i virksomheten?                                                                                                                                                                                        |      |     |
| 5. Har leverandør rutiner for miljøfarlig avfall                                                                                                                                                                                                 |      |     |
| 6. Leverandør er villig til minimum å gjennomføre aktivitetene knyttet til oppdraget innen 5 måneder                                                                                                                                             |      |     |
| Leverandør er kvalifisert:<br>a Dersom svaret er ja på spørsmål 1 eller 2 <b>eller</b><br>b Dersom svaret er ja på spørsmål 3-5 <b>eller</b><br>c Leverandør er villig til minimum å gjennomføre aktivitetene knyttet til oppdraget innen 2 mnd. |      |     |
| Dato:.....<br><br>Signatur/Firmaets stempel: .....                                                                                                                                                                                               |      |     |

## Vedlegg 2 Egenerklæring for lønns- og arbeidsvilkår

I forbindelse med leveranse til Trondheim kommune.

### Lønns- og arbeidsvilkår

I det tilfelle hvor vår bedrift blir valgt som leverandør, kan vi dokumentere at lønns- og arbeidsforhold er i samsvar med allmenngyldige tariffavtaler.

Dersom området ikke er dekket av forskrift om allmenngjort tariffavtale, kan vi dokumentere at krav om lønns- og arbeidsvilkår er i henhold til gjeldende landsomfattende tariffavtale for den aktuelle bransje. Med lønns- og arbeidsvilkår menes i denne sammenheng bestemmelser om minste arbeidstid, lønn, herunder overtidstillegg, skift- og turnustillegg og ulempetillegg, og dekning av utgifter til reise, kost og losji, i den grad slike bestemmelser følger av tariffavtalen.

.....

.....

**Sted og dato**

**Underskrift leverandør**