



Tilbudsforespørsel

Tittel: Takt, tempo og gjennomføring: En kartlegging av utbredelse av IKT-samarbeid i kommunal sektor. Omfang, oppgaver og beste praksis.

Saksnr. 264063

TILBUDSINVITASJON

1. Introduksjon

Formålet med dette FOU- prosjektet er å utarbeide et helhetlig kunnskapsgrunnlag om kommunale og fylkeskommunale IKT-samarbeid i Norge. Prosjektet skal kartlegge og drøfte tema som utbredelse, kjennetegn, tjenesteportefølje, samt styrings- og organisasjonsformer. Prosjektet skal videre dokumentere og beskrive erfaringer og utviklingstrekk, og danne grunnlag for mer kunnskapsbaserte valg og videreutvikling av IKT-samarbeid i kommunesektoren.

Med IKT-samarbeid menes samarbeidsformer som i hovedtrekk omfatter drift, forvaltning og utvikling av IKT-løsninger og digitale støttetjenester, felles anskaffelser på IKT-området og i enkelte tilfeller strategisk rådgivning, digital tjenesteutvikling og prosjektledelse, på tvers av kommuner og fylkeskommuner.

Prosjektet skal:

- styrke det samlede kunnskapsgrunnlaget om IKT-samarbeid i kommunesektoren
- gi innsikt i hvordan ulike samarbeidsmodeller faktisk fungerer i praksis, og hvilke oppgaver de typisk løser, herunder hindringer og barrierer (fallgruver)
- bidra med analytisk og empirisk fundert kunnskap som kan støtte videreutvikling av samarbeid
- gi et kunnskapsgrunnlag som gir praktisk støtte for kommuner, fylkeskommuner og KS når det gjelder samarbeid

2. Behovsbeskrivelse

2.1 Bakgrunn

Kommuner og fylkeskommuner står overfor utfordringer knyttet til kompetanse, kapasitet, økonomi, og digital omstilling, og økende krav til sikkerhet og robusthet.¹ Digitalisering påvirker nå alle deler av tjenesteproduksjonen i kommuner og fylkeskommuner. Det blir stadig mer krevende å løse viktige oppgaver alene. For mange er samarbeid om IKT og digitalisering en forutsetning for å kunne løse oppgavene på en effektiv og robust måte.

Digitaliseringsarbeidet har blitt en integrert del av organisasjons- og tjenesteutviklingen i alle kommuner og fylkeskommuner. Arbeidet foregår på flere nivåer samtidig:

- lokalt, i den enkelte kommune og fylkeskommune
- gjennom samarbeid mellom flere kommuner og fylkeskommuner
- i regionale strukturer, herunder regionale digitaliseringsnettverk
- i samspill med nasjonale initiativ og fellesløsninger, blant annet gjennom KS Digital (et datterselskap av KS) og Novari (et IKS som eies av alle fylkeskommunene og Oslo kommune).

IKT-samarbeid er en sentral del av dette landskapet. I en utredning fra 2024 (KS, FoU) om utfordringsbildet for digitalisering i kommunal sektor ble det pekt på at samarbeid er avgjørende

¹ Se også Debatthefte 2026 [Tid for taktskifte](#), og debathefte 2025: [Fra forventning til virkelighet](#).

for å sikre tilstrekkelig robusthet, kapasitet og kompetanse, blant annet for å møte økte krav til informasjonssikkerhet og beredskap (se FoU del II).² En ny rapport fra 2025 peker også på behovet for forsterket samarbeid mellom kommuner, men hvor også store forskjeller i økonomi, befolkningsstørrelse og stor geografisk avstand gjør det krevende å etablere forsterkede interkommunale samarbeid.³

Kommunesamarbeid er utbredt, med en rekke ulike samarbeid om enkelte oppgaveområder. Det finnes i dag et bredt spekter av kommunale og fylkeskommunale IKT-samarbeid som varierer i størrelse, oppgaveportefølje, organisering og styring. Samarbeidene spenner fra rene driftssamarbeid til mer strategiske samarbeid med ansvar for utvikling og koordinering av digitalisering og digital tjenesteutvikling.

IKT-samarbeid brukes i dag som en samlebetegnelse for mange ulike samarbeidsformer. Samarbeidene varierer blant annet når det gjelder:

- omfang og størrelse
- geografisk utbredelse
- oppgaveportefølje
- grad av strategisk ansvar
- styrings-, eier- og finansieringsmodeller
- Modernhet/historikk (alder) på virksomhetene og grad av profesjonalisering gjennom formelle strukturer som tjenestekatalog, SLA etc

Begrepsbruken er ikke ensartet, og eksisterende oversikter skiller i begrenset grad mellom ulike typer samarbeid. Dette gir i begrenset grad et dekkende grunnlag for sammenligning, læring og videreutvikling.

Samarbeid om IKT og digitalisering er for mange kommuner en forutsetning for å kunne løse oppgavene sine på en effektiv og robust måte. Samtidig er kunnskapen om hvordan slike samarbeid faktisk fungerer, fragmentert og lite systematisert. Det gjør det krevende å ta gode valg om organisering, omfang og innretning når samarbeid skal etableres eller videreutvikles.

Prosjektet vil gi et mer samlet og oppdatert kunnskapsgrunnlag om hvordan IKT-samarbeid fungerer i praksis. Gjennom å hente inn erfaringer fra eksisterende samarbeid vil prosjektet bidra til å tydeliggjøre hva som driver gode resultater, og hva som skaper utfordringer. I tillegg skal prosjektet gjøre denne innsikten anvendbar ved å omsette den til konkrete anbefalinger og enkle verktøy. Slik kan kommuner og fylkeskommuner i større grad ta informerte valg, etablere mer robuste samarbeid og utnytte ressursene bedre og mer samordnet i digitaliseringsarbeidet.

Parallelt med FOU-oppgavetasken er det nedsatt en arbeidsgruppe i regi av KS, som skal se nærmere på roller, oppgaver og ansvar i det kommunale digitaliseringsarbeidet, på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. Det er viktig at disse to arbeidene koordineres på en god måte. Dette vil skje i dialog mellom oppdragstaker og oppdragsgiver (KS) i oppstarten av dette prosjektet.

² <https://www.ks.no/contentassets/9dbf968cbc88467a93188292a0c3510a/FoU-om-IKT-utfordringsbilde-delrapport-2-v1-0-160424.pdf>

³ Forsterkede interkommunale samarbeid og kommunedelsutvalg, Menon Economics Lund & co 2025, Laget for KS FoU

2.2 Nærmere om behovet

Formålet med dette oppdraget er derfor å etablere et samlet, oppdatert og anvendbart kunnskapsgrunnlag om kommunale og fylkeskommunale IKT-samarbeid, som både gir oversikt over dagens situasjon, innsikt i erfaringer fra praksis og et grunnlag for fremoverrettede vurderinger og anbefalinger.

Oppdraget skal dekke tre hovedproblemstillinger.

Den første hovedproblemstillingen handler om å etablere et solid empirisk grunnlag og en nasjonal oversikt over kommunale og fylkeskommunale IKT-samarbeid. Det er et uttrykt behov for å få kartlagt hva som faktisk finnes av samarbeid på nasjonalt nivå, hva slags oppgaver disse samarbeidene ivaretar, og hvordan de er organisert, styrt og finansiert. Kartleggingen skal være bred og systematisk og omfatte alle relevante samarbeid, med sikte på å etablere et helhetlig og sammenlignbart kunnskapsgrunnlag. I denne delen av oppdraget ønskes det blant annet svar på følgende spørsmål:

- Hvilke kommunale og fylkeskommunale IKT-samarbeid finnes i dag?
- Hvordan er samarbeidene geografisk fordelt, og hvordan varierer de i omfang og utbredelse?
- Hvilke oppgaver og tjenester ivaretar samarbeidene, og hvilke variasjoner finnes i porteføljer og innretning?
- Hvilke organisasjons- og styringsformer er utbredt, og hvordan er eierskap og ansvar forankret i kommuner og fylkeskommuner?
- Hvordan er samarbeidene finansiert?

Eksisterende oversikter, herunder KS sin oversikt over IKT-samarbeid, skal inngå som utgangspunkt, men videreutvikles med sikte på å etablere en mer dekkende og oppdatert nasjonal oversikt som også kan vedlikeholdes over tid.

Den andre hovedproblemstillingen gjelder hvordan IKT-samarbeid faktisk fungerer i praksis. Her er det behov for mer kvalitativ innsikt basert på erfaringer fra et utvalg samarbeid. Formålet er å forstå hvordan styring, eierskap og samhandling utøves i det daglige, hvilke effekter samarbeidene gir, og hvilke utfordringer som oppstår. For denne delen av oppdraget er oppdragsgiver åpen for ulike metodiske tilnærminger som gjør det mulig å belyse problemstillingene på en god måte.

I denne delen av oppdraget ønskes det blant annet svar på følgende spørsmål:

- Hvordan ser finansierings- og kostnadsstrømmer ut i praksis?
- Hvordan samspiller samarbeidene med eier- og deltakerkommuner og fylkeskommuner?
- Hvordan inngår samarbeidene i det samlede kommunale aktørbildet, herunder samspill med regionale digitaliseringsnettverk, KS, KS Digital og eventuelle andre nasjonale aktører?
- I hvilken grad trekker samarbeidene på andre samarbeidsformer, for eksempel innkjøpssamarbeid, for å løse oppgavene sine?
- Hvordan foregår samspillet mellom IKT-samarbeid og eier- og deltakerkommuner i praksis?
- Hvordan inngår samarbeidene i kommunenes og fylkeskommunenes løpende og

- strategiske styring av digitalisering?
- I hvilken grad samspiller samarbeidenes strategier og initiativer med regionale og nasjonale strategier der dette er relevant?
- Hvilken nytte og hvilke effekter opplever kommuner og fylkeskommuner av å delta i IKT-samarbeid?
- Hvilke faktorer kjennetegner samarbeid som lykkes godt?
- Hva motiverer kommuner til å delta i samarbeid?
- Hva er typiske begrunnelser for å stå utenfor eller forlate samarbeid?
- Hvilke barrierer og utfordringer begrenser samarbeid, og hvordan kan de håndteres?

Den tredje hovedproblemstillingen har et fremoverrettet perspektiv og skal bygge på innsikten fra kartleggingen og analysen av praksis. Målet er å gjøre kunnskapen anvendbar ved å peke på utviklingsmuligheter og gi konkrete anbefalinger som kan støtte bedre og mer treffsikre valg fremover. Denne delen av oppdraget skal blant annet belyse følgende spørsmål:

- Hvilke former for samarbeid fremstår som hensiktsmessige i ulike kontekster?
- Hvilke forutsetninger bør være på plass for etablering, videreutvikling og eventuell konsolidering av samarbeid?
- Kan det identifiseres samarbeidsmodeller som kan anbefales for ulike typer kommuner?

I tillegg skal oppdraget resultere i praksisnære veiledningsressurser, for eksempel i form av sjekklistor, beslutningsstøtte, anbefalte grep eller korte veiledere. Disse skal kunne brukes frittstående, uavhengig av hovedrapporten, og være rettet mot kommuner og fylkeskommuner som enten vurderer å inngå i IKT-samarbeid eller ønsker å videreutvikle eller utvide eksisterende samarbeid.

3. Leveranser

Oppdraget skal sammenfattes i en rapport som gir en oppdatert, nasjonal oversikt over kommunale og fylkeskommunale IKT-samarbeid, herunder utbredelse, oppgaver, organisering, styring og finansiering. Rapporten skal også inneholde en analyse av hvordan samarbeidene fungerer i praksis, hvilke effekter de gir, samt sentrale utfordringer og suksessfaktorer, og kunne ut i fremoverrettede vurderinger og konkrete anbefalinger om hensiktsmessige samarbeidsformer, forutsetninger for etablering og videreutvikling, samt relevante samarbeidsmodeller for ulike typer kommuner og fylkeskommuner.

I tillegg skal det utvikles praksisnære, frittstående veiledningsressurser, for eksempel i form av sjekklistor, beslutningsstøtte, anbefalte grep eller korte veiledere, som kan brukes uavhengig av hovedrapporten. Disse skal gi konkret støtte til kommuner og fylkeskommuner som vurderer å inngå i, videreutvikle eller utvide IKT-samarbeid.

4. Kontraktsvilkår

4.1 Kontrakt

Som kontraktsvilkår benyttes KS standardkontrakt for FoU-opdrag. Kontrakten er vedlagt.

Fagansvarlig: Anne-Lena Straumdal

FoU-ansvarlig: Torkeld Sterner

4.2 Økonomisk ramme:

Den økonomiske rammen for oppdraget vil være inntil 1 000 000 - eks mva.

Tilbudet må inkludere alle kostnader som er nødvendige for å gjennomføre prosjektet, inkludert formidling (jf. KS' standardkontrakt, pkt. 3.1 og 5.1).

5. Regler for gjennomføring av konkurransen

Anskaffelsen gjennomføres i samsvar med lov om offentlige anskaffelser av 17. juni 2016 (LOA) og forskrift om offentlige anskaffelser (FOA) FOR 2016-08-12-974, del I.

5.1 Forhandlinger

KS planlegger å gjennomføre forhandlinger med inntil 4 av tilbyderne som inngir tilbud i konkurransen. Forhandlingene vil kunne gjelde alle sider av tilbudene. Utvelgelsen av hvem det vil forhandles med vil bli foretatt etter en vurdering av tildelingskriteriene.

5.2 Oppdatering av konkurransegrunnlaget

Eventuelle rettelser, suppleringer eller endringer av konkurransegrunnlaget, samt spørsmål til konkurransen med svar i anonymisert form, vil bli formidlet til alle leverandører som har registrert sin interesse for anskaffelsen i KGV.

Dersom leverandøren finner at konkurransegrunnlaget ikke gir tilstrekkelig veiledning, eller er uklare, kan leverandøren be om tilleggsopplysninger hos via oppdragsgivers KGV.

5.3 Tentativ tidsplan

Nedenfor vises sentrale tidspunkter for etablering og gjennomføring av oppdraget.

Milepæl	Dato/klokkeslett
Tilbudsinvitasjon publisert	28.05.2026
Frist for ev. spørsmål	12.06.2026
Tilbudsfrist	19.06.2026 kl.12:00
Forhandlingsmøter/intervjuer	Uke 35
Meddelelse om kontraktstildeling	03.09.2026
Oppstartsmøte	10.09.2026
Rapportutkast	15.02.2027
Forventet sluttleveranse	01.03.2027

6. Krav til tilbyder

Krav	Dokumentasjonskrav
------	--------------------

<p>Tilbyder skal ha god kompetanse og erfaring fra sammenlignbare oppdrag, herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • God kjennskap til digitalisering i kommunal sektor, samfunnsøkonomisk analysekompetanse, herunder samhandling mellom forvaltningsnivå. • God kompetanse innen samfunnsvitenskapelig metode (herunder statistisk analyse, spørreundersøkelser, intervjuer o.l.) 	<p>Vi ønsker referanser til tidligere gjennomførte oppdrag eller erfaring som har relevans for gjennomføring av oppdraget, og som dokumenterer tilbyders kompetanse og erfaring.</p>
--	--

Tilbyder må synliggjøre god generell oppdragsforståelse og dokumentere kompetanse på feltet.

For prosjekter der det er to eller flere leverandører inne på tilbudssiden, skal én av aktørene være prosjektleder og fagansvarlig.

Tilbyder er forpliktet til å benytte tilbudt personell til gjennomføring av prosjektet. Dersom tilbudt personell slutter eller blir langvarig syk, skal vedkommende erstattes av en med tilsvarende kompetanse og erfaring.

Det blir satt ned en referansegruppe for prosjektet og det forventes at tilbyder deltar på møter med referansegruppen.

Hvordan prosjektet er tenkt organisert og bemannet skal også beskrives, inkl. relativ fordeling av arbeidstimer pr. prosjektmedarbeider. Totalkostnadene for prosjektet skal spesifiseres på aktiviteter.

Valgte tilbyder skal på forespørsel levere skatteattest for merverdiavgift og skatteattest for skatt.

7. Evaluering av tilbud

Mottatte tilbud åpnes umiddelbart etter tilbudsfristens utløp, og vil bli behandlet i samsvar med de bestemmelser som fremkommer nedenfor.

7.1 Tildelingskriterier

Tilbudet vil bli valgt på bakgrunn av en totalvurdering av kvalitet og pris.

Tildelingskriterium	Vekt	Beskrivelse/vurderingstema
Kvalitet, herunder: <ul style="list-style-type: none"> Tilbudt personells kompetanse og erfaring fra tilsvarende oppdrag. Oppdragsforståelse og metode. Organisering av prosjektet. 		<ul style="list-style-type: none"> CVer for tilbudt personell med opplysninger om utdanning og erfaring relevant for oppdraget (<i>rapporter, dokumentasjon/ sluttprodukt</i>). Redegjørelse og begrunnelse for løsningsforslag og metodevalg, herunder sannsynliggjøre at valgt fremgangsmåte er egnet til å svare ut målsetningen med oppdraget. Hvordan prosjektet skal organiseres og bemannes
Pris		<ul style="list-style-type: none"> Totalpris for oppdraget. Timepris for tilbudt personell.

Oppdraget innebærer innkjøp av konsulenttenester som etter sin art har et klimaavtrykk og en miljøbelastning som er uvesentlig, jf. FOA § 7-9 (5). Klima- og miljøhensyn er derfor ikke vektet i tildelingskriteriene. Det vises til [DFØ's liste](#) over anskaffelser som etter sin art er vurdert å ha et klimaavtrykk og miljøbelastning som er uvesentlig, hvor konsulent- og analysetjenester er unntatt.

7.2 Vurdering av eventuelle avvik, forbehold og forutsetninger

KS vil vurdere omfang og konsekvens av eventuelle forbehold mot avtalevilkårene, eventuelle forutsetninger og krav fra tilbyderen, samt eventuelle tilbudte standardvilkår. Disse vil skjønnsmessig bli vurdert under kriteriet "Pris" om de antas å ha økonomisk verdi, eventuelt under kriteriet «Kvalitet» hvis forholdet antas å ha betydning for kvalitetsvurderingen. Det er ikke anledning til å ta vesentlige forbehold mot kontraktvilkårene.

Tilsvarende for avvik fra konkurransegrunnlaget, som enten enkeltvis eller samlet representerer et vesentlig avvik fra oppstilte krav eller fra konkurransegrunnlaget for øvrig. Eventuelle avvik vil bli vurdert ut fra viktigheten av forholdet det eventuelt avvikes fra, vesentligheten av avviket, avvikets betydning samt avvikets betydning for konkurransesituasjonen. En samlet vurdering av avvik vil kunne resultere i en avvisningsrett- og eller plikt for å sikre at de beskrevne behov faktisk dekkes og at evalueringen baseres på sammenlignbare tilbud.

For øvrig legges bestemmelsene i anskaffelsesforskriften kapittel 24 til grunn.

8. KS Krav til tilbudet

Tilbudet skal bestå av vedlagte tilbudsbrief, utfylt av leverandøren, samt dokumentasjon som viser oppfyllelse av krav til leverandør og dokumentasjon på tildelingskriteriene.

Tilbud skal kun leveres via EU Supply, og skal være levert innen den frist som er angitt over. Vennligst merk at det ikke vil være mulig å laste opp tilbud etter tilbudsfristens utløp. Tilbyderne henstilles således om å starte opplasting og innlevering i god tid før tilbudsfristens utløp.

Hver leverandør har kun anledning til å gi et tilbud. Tilbudet skal rettes mot de oppstilte behov og krav, jf. kapittel 0 ovenfor. Det ikke anledning til å gi alternative tilbud eller tilbud som på anen måte avviker fra beskrevne behov og krav. Det er ikke anledning til å inngi tilbud på deler av omfanget.

Tilbudet skal være utformet på norsk. Vedståelsesfristen 3.10.2026 er kl. 15.00 eller frem til kontrakt er inngått dersom dette inntreffer tidligere.

9. Vedlegg

- Kontrakt
- Tilbudsbrev