



Konsulentttjenester – Tilbudsforespørsel

**Utvikling av digital øvelse for trening i bruk av proaktiv stabsledelse/
stabsmetodikk i kommuner og fylkeskommuner**

Saksnr. 105022-2

TILBUDSINVITASJON

Innholdsfortegnelse

1.	Introduksjon	3
2.	Behovsbeskrivelse	4
2.1	Bakgrunn	4
2.2	Formål	4
2.3	Målgruppe	4
2.4	Overordnede krav til løsning	4
2.5	Scenario og innhold	5
2.6	Tilpasning til lokale forhold	5
2.7	Læring og etterarbeid	5
2.8	Kritiske refleksjoner og kjente risikoer	5
2.9	Videreutvikling og skalerbarhet	5
2.10	Leveranser	5
2.11	Tidsplan	6
3.	Kontraktsvilkår	6
3.1	Kontrakt	6
3.2	Økonomisk ramme:	6
4.	Regler for gjennomføring av konkurransen	6
4.1	Forhandlinger	6
4.2	Oppdatering av konkurransegrunnlaget	7
4.3	Tentativ tidsplan	7
5.	Krav til tilbyder	7
6.	Evalueringskriterier	8
6.1	Tildelingskriterier	8
6.2	Nærmere om tildelingskriterier	8
6.3	Vurdering av eventuelle avvik, forbehold og forutsetninger	9
7.	KS Krav til tilbudet	9
8.	Vedlegg	9

1. Introduksjon

KS har en langsiktig, strategisk FoU-finansiert satsing på beredskap for 4-årsperioden 2025-28. Satsingens navn er: «Sikre og motstandsdyktige kommuner og fylkeskommuner – felles løft for styrket samfunnssikkerhet og beredskap».

Et av tiltakene i satsingen er:

Utvikle og implementere digitale øvelser (på beredskapstemaer) som alle kommuner og fylkeskommuner kan benytte.

Utviklingen i risiko- og trusselbildet, med økende sannsynlighet for samtidige, langvarige og komplekse kriser, stiller nye krav til hvordan kommuner og fylkeskommuner og spesielt hvordan kriseledelsen/-staben trener, øver og lærer.

Gjennom KS' arbeid med beredskapsnettverk, dialog med medlemskommuner, samarbeid med nasjonale aktører samt egen analyse- og utviklingsaktivitet, er behovet for nye øvingsformer blitt tydelig.

Krisestabene i kommuner og fylkeskommuner må øve sammen med aktuelle samarbeidspartnere, på realistiske scenarioer, så de blir best mulig rigget for å håndtere disse scenarioene. Det er behov for å heve krisehåndteringskompetanse, spesielt på «nye», aktualiserte scenarioer. Øvelsene må utvikles i nært samarbeid med blant annet DSB og statsforvalterne.

Det kan være naturlig å bruke digitale øvelser i mange type scenarioer, for eksempel som forøvelse eller repetisjon i forbindelse med fysiske øvelser.

KS ønsker nå å utvikle en øvelse for kriseledelse i kommuner og fylkeskommuner som gjennomføres digitalt, og som:

- Senker terskelen for hyppigere øving.
- Gir realistisk trening i kompleksitet, samtidighet og dilemma.
- Styrker samhandling i kommunal og fylkeskommunal kriseledelse.
- Gir dokumentert læringsutbytte som kan brukes direkte i forbedringsarbeid.

Øvelsesmetodikken er ment som et supplement til eksisterende øvelser og veiledning, og som et konkret virkemiddel i KS' rolle som utviklingspartner for kommunesektoren.

En digital og interaktiv øvelsesmetodikk gir mulighet for bred deltakelse, fleksibel bruk og progresjon i vanskelighetsgrad. Samtidig er KS bevisst på kjente risikoer ved slike løsninger, blant annet fare for overforenkling, teknologifokus og urealistisk tro på fasitsvar. Disse risikoene er derfor eksplisitt adressert i anskaffelsen, og skal håndteres gjennom krav til pedagogikk, refleksjon og overføringsverdi.

I tilknytning til ovennevnte langsiktige beredskapssatsing ble det utviklet og publisert en digital pilotøvelse med scenario PLIVO (pågående livstruende vold) tidligere i 2026, og det ble skrevet

en erfaringsrapport parallelt med utviklingsarbeidet. Det faglig/pedagogiske innholdet i erfaringsrapporten legges til grunn for utvikling av øvelse i henhold til denne utlysingen.

2. Behovsbeskrivelse

KS har behov for å få utviklet en digital øvelse for trening i bruk av proaktiv stabsledelse/stabsmetodikk i kommuner og fylkeskommuner.

2.1 Bakgrunn

Kommuner og fylkeskommuner har en sentral rolle i håndtering av uønskede hendelser i fred, krise og krig. Økende kompleksitet i risiko- og trusselbildet utfordrer tradisjonelle øvingsformer.

KS ønsker å få utviklet en øvelse som gjennomføres digitalt og som trener medlemmene i målgruppen kommunal og fylkeskommunal kriseledelse i å bruke proaktiv stabsmetodikk til løsning av et eller flere krisescenarioer.

2.2 Formål

Formålet er å få utviklet en øvelse som:

- Styrker proaktiv stabsledelse og strategisk beslutningsevne.
- Trener samhandling i situasjoner preget av usikkerhet og samtidige hendelser.
- Gir tydelig læringsutbytte som kan omsettes i praktisk forbedringsarbeid.

2.3 Målgruppe

Primær målgruppe er kommunal og fylkeskommunal kriseledelse, inkludert politisk og administrativ toppledelse, etatsledere, beredskapskoordinatorer og støttefunksjoner.

2.4 Overordnede krav til løsning

Løsningen skal være basert på proaktiv stabsledelse.

Løsningen bør:

- Være enkel å ta i bruk uten omfattende teknisk opplæring i alle kommuner og fylkeskommuner.
- Støtte rollebasert deltakelse.
- Legge til rette for aktiv samhandling mellom deltakere.
- Kunne gjennomføres med kombinasjon av fysisk og digitalt.
- Støtte progresjon i vanskelighetsgrad, samtidighet, kompleksitet og varighet.

KS ønsker ikke en lineær eller fasitbasert øvelse, men en løsning som trener håndtering av dilemma, usikkerhet og ressursknapphet. Fokuset for deltakerne i øvelsen skal være læring, ikke prestasjon.

2.5 Scenario og innhold

Øvelsen bør benytte scenario innen:

- Naturhendelser.
- Ulykker og større hendelser.
- Tilsiktede og vilde handlinger, herunder sammensatte trusler og alvorlige sikkerhetspolitiske situasjoner og krig.

Scenarioene bør kunne kombineres og eskalere over tid.

Innholdet må være tilpasset målgruppen og gjeldende lover og forskrifter, samt være innenfor kommuner og fylkeskommuners ansvarsområde. Det kan være aktuelt å benytte et eller flere av de tematiske scenarioene fra «Norge øver» som er publisert her: [Trinn for trinn](#)

2.6 Tilpasning til lokale forhold

Det er ønskelig at det er mulighet for lokal tilpasning som har en reell betydning for øvelsens dynamikk og beslutningsrom, slik at den oppleves virkelighetsnær.

Slike tilpasninger er eksempelvis:

- Kommunestørrelse.
- Geografiske forhold.
- Kritisk infrastruktur.

2.7 Læring og etterarbeid

Øvelsesgjennomføringen bør gi et strukturert grunnlag for etterarbeid, for eksempel:

- Oversikt over beslutninger og prioriteringer.
- Refleksjon rundt samhandling og rolleforståelse.
- Identifiserte styrker og forbedringsområder.

2.8 Kritiske refleksjoner og kjente risikoer

Tilbyder bes ta høyde for kjente utfordringer ved digitale øvelser, som overforenkling av komplekse kriser og forventning om fasitsvar der virkeligheten preges av dilemma. Tilbyder må redegjøre for hvordan tilbudt øvelsesmetodikk bevisst håndterer disse risikoene.

2.9 Videreutvikling og skalerbarhet

KS ønsker at tilbyder beskriver muligheter for eventuell videreutvikling av leveransen, slik at den kan holdes relevant for brukerne over tid. Slik videreutvikling kan eksempelvis være:

- Utvides med nye scenario, ev. dynamisk.
- Ytterligere tilpasses lokalt med f.eks. inkludere lokale kart, ROS-analyser og beredskapsplaner.

2.10 Leveranser

Prosjektets hovedleveranse er:

Digital øvelse som er testet, kvalitetssikret og publisert på KS Kunnskap. Øvelsen tar utgangspunkt i proaktiv stabsmetodikk.

I tillegg ønskes kort rapport som oppsummerer ulike metodiske opplegg for innretning av gjennomføring av den digitale øvelsen, og spesielt i hvilken grad gjennomføring digitalt bør følges opp av fysiske møter/samlinger.

Tilbudet skal inneholde en oversikt over aktivitetene i prosjektet, forslag til metode for kvalitetssikring av metode og relevans, samt hvordan leverandør vil sikre kontakt med bestiller i KS underveis i prosjektet.

Leveransen med alle rettigheter forblir KS sin eiendom.

2.11 Tidsplan

Prosjektet er skal være ferdigstilt og øvelsen ferdig utviklet, testet og implementert innen 31. mai 2027.

3. Kontraktsvilkår

3.1 Kontrakt

Som kontraktsvilkår benyttes KS Standardkontrakt for FoU-prosjekter. Kontrakten er vedlagt.

Fagansvarlig: Torill Neset

FoU-ansvarlig: Daniel Ødegård

3.2 Økonomisk ramme:

Den økonomiske rammen for oppdraget vil være inntil kr. 1 100 000,- eks mva.

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

4. 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.

4.1 Forhandlinger

KS er åpen for å gjennomføre forhandlinger med et utvalg 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.

4.2 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 oppdragsgiver om tilleggsopplysninger via KGV.

4.3 Tentativ tidsplan

Nedenfor vises sentrale tidspunkter for etablering og gjennomføring av oppdraget.

Milepæl	Dato/klokkeslett
Tilbudsinvitasjon publisert	12.10.2026
Frist for ev. spørsmål	29.10.2026
Tilbudsfrist	02.11.2026, kl 12:00
Forhandlingsmøter/intervjuer	Uke 46
Meddelelse om kontraktstildeling	13.11.2026
Oppstartsmøte	Uke 48
Forventet sluttleveranse	31.05.2027

5. Krav til tilbyder

Krav	Dokumentasjonskrav
Tilbyder skal dokumentere god kompetanse og erfaring fra relevante oppdrag, herunder: • God kompetanse og erfaring med utvikling og gjennomføring av beredskapsøvelser, digitalt og fysisk, herunder øvelsesmetodikk og simuleringsteknologi, vektlegges særskilt. • God teoretisk og praktisk kjennskap til samfunnssikkerhet og beredskap, herunder ansvarsfordelingen mellom nasjonalt, regionalt og kommunalt nivå i beredskapsarbeidet. • Kunnskap om og praktisk erfaring med proaktiv stabsmetodikk som arbeidsmetode i krisehåndtering og stabsarbeid.	Vi ønsker referanser til tidligere gjennomførte oppdrag som har relevans for gjennomføring av oppdraget, og som dokumenterer tilbyders kompetanse og erfaring.

Tilbyder må synliggjøre god generell oppdragsforståelse og dokumentere pedagogisk kompetanse og praktisk erfaring med utvikling av øvelser som gjennomføres digitalt.

Prosjektgruppen i KS skal løpende holdes orientert om prosjektets status, også for å sikre det faglige innholdet.

Prosjektet har behov for tverrfaglig kompetanse, og det legges til rette for at ulike miljøer kan samarbeide om prosjektgjennomføringen. For prosjekter der det er to eller flere leverandører inne på tilbudssiden, skal én av aktørene være prosjektleder og fagansvarlig.

Hvordan prosjektet er tenkt organisert og bemannet skal også beskrives, inkl. relativ fordeling av arbeidstimer pr. prosjektmedarbeider. Totalkostnadene for prosjektet skal spesifiseres på aktiviteter. Tilbudet skal inneholde en oversikt over aktivitetene i prosjektet, forslag til metode for kvalitetssikring av metode og relevans, samt hvordan leverandør vil sikre kontakt med bestiller i KS underveis i prosjektet.

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

6. Evaluering av tilbud

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

6.1 Tildelingskriterier

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

Tildelingskriterium	Beskrivelse/vurderingstema
Kvalitet, herunder: - Tilbudt personells kompetanse og erfaring fra tilsvarende oppdrag. - Oppdragsforståelse og metode.	- CV-er for tilbudt personell med opplysninger om utdanning og erfaring relevant for oppdraget. - Redegjørelse og begrunnelse for løsningsforslag og metodevalg, herunder sannsynliggjøre at valgt fremgangsmåte er egnet til å svare ut målsetningen med oppdraget.
Pris	- Totalpris for oppdraget. - Timepris for tilbudt personell.

6.2 Nærmere om tildelingskriterier

Tilbudets kvalitet vurderes med vekt på:

Pedagogisk og innholdsmessig:

- Forståelse av formål og målgruppe
- Brukervennlighet av løsningen
- Pedagogisk kvalitet og refleksjonsnivå
- Vurderinger knyttet til varighet for gjennomføring av øvelsen for deltakerne

Egenskaper ved løsningen:

- Fleksibilitet, skalerbarhet og videreutviklingspotensial
- Overføringsverdi til praktisk beredskapsarbeid
- Pris

Tekniske egenskaper

Løsningen må innfri tekniske og brukermessige krav til å kunne publiseres i KS Kunnskap og gjøres tilgjengelig for alle kommuner og fylkeskommuner. Tekniske spesifikasjoner for publisering på KS Kunnskap finnes her: <https://ksdigital.no/stottede-kursformater-i-ks-kunnskap-valamis/>

Oppdraget innebærer innkjøp av konsulenttjenester 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.

6.3 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 kontraktsvilkårene.

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.

7. 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 i kapittel 0 ovenfor. 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 ett tilbud. Tilbudet skal rettes mot de oppstilte behov og krav, jf. kapittel 0 ovenfor. Det er ikke anledning til å gi alternative tilbud eller tilbud som på annen 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 er 27.11.2026 kl. 12.00 eller frem til kontrakt er inngått dersom dette inntreffer tidligere.

8. Vedlegg

- Kontrakt

- Tilbudsbrev
- [Tekniske spesifikasjoner for publisering på KS Kunnskap](#)