



Tilbudsforespørsel

Tittel

Saksnr. 269090

TILBUDSINVITASJON

Fasiliteringsbistand: Gjennomføring av pilot i topplederprogram for kollektivt lederskap for systemendring

1. Introduksjon

KS etterspør en erfaren prosess- og fasiliteringspartner som kan bidra til å utvikle, gjennomføre, evaluere og videreutvikle en pilotklasse i et topplederprogram for kollektivt lederskap forsystemendring. Målgruppen er toppledere i stat og kommune. Programmet skal gjennomføres i 2027, og utvikles i tett samarbeid med deltagerne. Pilotklassen skal teste ut innhold, arbeidsform og læringsopplegg, og deltagerne skal gi innspill som danner grunnlag for videre utvikling av et mer komplett og varig programtilbud.

Hovedmålet er å bygge et læringsfellesskap for kollektivt lederskap som evner å ta nye, systemrettede og tverrsektorielle initiativer knyttet til spesifikke samfunnsutfordringer. Over tid skal de enkelte kull/årganger bygges sammen til et større fellesskap gjennom mentorordninger og ulike alumni-aktiviteter.

2. Behovsbeskrivelse

2.1 Bakgrunn

Systemrettet innovasjonsarbeid i KS har avdekket behov for et læringsprogram for toppledere som nødvendig betingelse for å utvikle nye løsninger på komplekse samfunnsutfordringer.

Komplekse samfunnsutfordringer som klima- og demografiutfordringer eller ungt utenforskap kjennetegnes av at de krysser både sektorgrenser og forvaltningsnivåer, og inngår i helhetlige systemer hvor mange deler virker sammen. For å kunne håndtere komplekse samfunnsutfordringer kreves det et lederskap som forstår systemiske problemstillinger og har kunnskap om systemendring. Dette innebærer også evnen til å endre betingelsene som opprettholder problemene både på strukturelt, relasjonelt og transformativt nivå – ikke bare isolere og håndtere kompleksiteten innenfor gjeldende forutsetninger, strukturer, systemer og paradigmer.

KS og DFØ (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring i staten) samarbeider om dette initiativet.

2.2 Nærmere om behovet

KS søker ekstern partner som kan bidra med prosess- og fasiliteringskompetanse i den praktiske gjennomføringen av topplederprogrammet. Oppdraget omfatter også detaljutforming av 6 todagerssamlinger over et år med antatt oppstart februar 2027 innenfor et overordnet konsept utviklet av KS og DFØ.

Oppdragets kjerne

Piloten skal kombinere tre sammenvevde utviklingsprosesser:

1. en **systemisk endringsprosess**, der deltakerne utvikler en felles forståelse av en kompleks samfunnsutfordring, undersøker hvilke betingelser som opprettholder dagens situasjon, identifiserer mulige påvirkningspunkter og utvikler og prøver ut hypoteser for endring,
2. en **kollektiv ledelsesutviklingsprosess**, der topplederne utvikler kapasitet til å lede på tvers av organisatoriske grenser, sektorer og forvaltningsnivåer, og
3. utviklingen av et **lærende praksisfellesskap**, der erfaringer fra utprøving bringes tilbake til fellesskapet, fortolkes og brukes som grunnlag for neste iterasjon.

Samlingene skal derfor ikke utformes som seks enkeltstående kursmoduler. De skal inngå i en sammenhengende og iterativ læringsreise der arbeid i samlingene, utprøving i praksis og kollektiv refleksjon bygger på hverandre.

Demografiutfordringene skal fungere som en felles inngang til arbeidet, men hensikten er også å utvikle ledelseskapasitet og arbeidsformer som har overføringsverdi til andre komplekse og tverrgående samfunnsutfordringer.

2.3 Sentrale designhensyn

Piloten skal justeres i samspill med deltagerne og KS underveis i forløpet, men enkelte designhensyn vil være sentrale gjennom hele oppdraget. Leverandøren må kunne håndtere balansen mellom:

- faglige perspektiver og deltakernes egne erfaringer og problemstillinger
- systemforståelse og konkret handling
- individuell lederutvikling og utvikling av kollektiv ledelseskapasitet
- arbeid i læringsfellesskapet og utprøving på reelle arenaer utenfor programmet
- etablerte styrings- og ansvarslinjer og behovet for handling på tvers
- tilstrekkelig struktur og en adaptiv prosess som kan endres når ny innsikt oppstår.

Programmet skal gi deltakerne tilstrekkelig faglig og metodisk støtte uten å bli innholdstungt eller utvikle seg til et tradisjonelt lederkurs. Felles tid på samlingene skal i stor grad brukes til å utvikle felles språk og forståelse, arbeide med reelle utfordringer, undersøke og forstå hverandres ulike perspektiver, utvikle relasjoner og tillit og omsette innsikt til handling.

2.4 Foreløpig lærings- og endringslogikk

KS og DFØ ser for seg en progresjon der deltakerne over tid:

- **forstår → utforsker → prioriterer → prøver ut → lærer → viderefører**

Dette innebærer blant annet å:

- etablere fellesskap, formål og felles språk
- utvikle og utfordre problemforståelsen gjennom flere perspektiver
- arbeider med framtidsperspektiver

- undersøke systemet og betingelsene som bidrar til dagens resultater
- identifisere og kvalifisere mulige påvirkningspunkter
- utvikle hypoteser og mulige intervensjoner
- prøve ut grep på relevante arenaer og nivåer i praksis
- bringe erfaringer tilbake til læringsfellesskapet og justere på bakgrunn av læringen
- undersøke hvordan lovende praksis og endringer kan forankres, spres og videreføres.

Proessen må ikke forstås som lineær. Tidligere forståelser og hypoteser skal kunne utfordres og revideres gjennom hele forløpet. Leverandøren inviteres til å foreslå hvordan denne lærings- og endringslogikken best kan operasjonaliseres gjennom og mellom de seks samlingene.

2.5 Forsterket læring mellom samlingene

Designet skal legge til rette for at læring ikke bare skjer på samlingene, men også mellom disse. Dette kan være i form av tilrettelagte faglige innspill i form av f.eks. webinarer, refleksjonsoppgaver eller annet, og etter hvert utprøving av intervensjoner mellom samlingene.

Løsningen må ta hensyn til målgruppens arbeidssituasjon og bør i størst mulig grad kobles til reelle oppdrag, beslutninger, relasjoner og eksisterende arenaer fremfor omfattende tilleggsarbeid.

Tilbyder bes beskrive hvordan læring mellom samlingene kan understøttes og bringes systematisk tilbake til fellesskapet.

3. Kompetanse og rolle

3.1 Ønsket kompetanse

- Vi ser etter erfaren seniorkompetanse innen fasilitering av læringsprosesser med toppledere.
- God forståelse for offentlig sektor og forvaltning, systeminnovasjon/ -endring og komplekse samfunnsutfordringer kreves.
- Fasilitatorer må kunne bidra med egne faglige bidrag/innlegg, uten at man behøver å dekke den fulle bredden av tematikker som inngår.
- Fasilitering skal skje på norsk, svensk eller dansk. Øvrige faglige bidrag kan være på engelsk.
- Vi ser for oss at visualisering kan ha en viktig funksjon som del av fasiliteringskapasiteten for å gripe kompleksitet, fange opp og holde innspill fra deltagerne, fungere som kollektiv hukommelse fra samling til samling, og som del av dokumentasjonen fra piloten.

3.2 Rollen som prosess- og fasiliteringspartner

Oppdraget krever mer enn møte- og samlingsfasilitering. Leverandøren skal sammen med KS og DFØ bidra til å holde sammen den faglige og pedagogiske progresjonen gjennom hele pilotperioden.

Leverandøren må kunne:

- skape et tillitsfullt og samtidig utfordrende læringsrom for toppledere med ulike roller, interesser og perspektiver
- fasilitere uenighet og produktive spenninger uten å søke for tidlig konsensus
- hjelpe gruppen med å bevege seg mellom helhet og konkrete problemstillinger, og mellom refleksjon og handling
- syntetisere komplekst materiale og gjøre mønstre, antakelser, relasjoner og utvikling synlig for gruppen
- fange opp hva som faktisk skaper læring og bevegelse, også når dette avviker fra opprinnelig plan
- koble erfaringer fra deltakernes praksis tilbake til den kollektive læringsprosessen
- samarbeide tett med KS og DFØ om løpende redesign av programmet.

Det er ønskelig at leverandøren beskriver hvordan fasilitatorrollen forstås og praktiseres i et slikt adaptivt forløp.

4. Leveranser

4.1 Leveranser i oppdraget

- Design av samlingene med valg av tematikk og læringsgrep, utføres i samspill med KS og DFØ.
- Forslag til øvrige faglige bidragsytere, avklares sammen med KS og DFØ.
- Fasilitering av samlingene.
- Redesign mellom samlingene basert på erfaringer og innspill fra deltagerne, sammen med KS og DFØ.
- Dokumentasjon av innhold, prinsipper og pedagogiske grep brukt i piloten.
- Samlet beskrivelse av et revidert læringsprogram med anbefalinger om hvordan KS og DFØ kan videreutvikle læringsfellesskapet.

4.2. Utenfor dette oppdraget

- KS og DFØ står for rekruttering til læringsfellesskapet.
- Øvrig innleie av fagpersoner til de ulike samlingene holdes utenfor dette oppdraget. Anslagsvis legger vi til grunn 2 eksterne bidragsytere pr samling. Kostnader knyttet til slik innleie dekkes av KS og skal derfor ikke inkluderes i oppdragstakers tilbud eller faktureres som en del av prosjektet.
- Praktisk tilrettelegging og kommunikasjon med deltagere ivaretas av KS og DFØ.

- Deltagere fra KS og DFØ vil være med som faglig støtte under samlingene. Kostnader knyttet til dette vil ikke belastes prosjektet.
- Kostnader knyttet til leie av lokaler holdes utenfor dette oppdraget.

5. Løsningsforslag

For å gjøre tilbudene sammenlignbare ber KS tilbyder om å beskrive:

- **Oppdragsforståelse:** Hva tilbyder vurderer som de viktigste forutsetningene og utfordringene ved å utvikle kollektiv ledelseskapasitet for systemendring hos toppledere på tvers av stat og kommune.
- **Prosessdesign:** Forslag til overordnet læringsreise gjennom de seks samlingene og mellomperiodene, herunder hvordan systemarbeid, kollektiv ledelsesutvikling og læringsfellesskap kobles sammen.
- **Fasilitering:** Hvordan tilbyder vil etablere et trygt og utfordrende læringsrom, arbeide med ulike perspektiver og interesser og fasilitere en gruppe erfarne toppledere.
- **Fra innsikt til praksis:** Hvordan deltakerne kan arbeide med reelle utfordringer og teste hypoteser eller grep mellom samlingene, og hvordan erfaringene bringes tilbake til den kollektive læringen.
- **Adaptivitet:** Hvordan tilbyder vil arbeide med hypoteser, tilbakemeldinger og løpende redesign uten at programmet mister retning og progresjon.
- **Dokumentasjon og kollektiv hukommelse:** Hvordan innsikt, beslutninger, hypoteser, utprøving og læring kan dokumenteres og visualiseres på en måte som både støtter deltakerne underveis og gir grunnlag for videreutvikling av neste kull.
- **Samarbeidsmodell:** Forslag til arbeidsdeling og samspill mellom leverandøren, KS og DFØ før, under og mellom samlingene.
- **Ressursbruk:** Hvem som faktisk skal utføre de ulike delene av oppdraget, forventet tidsbruk og hvordan ressursene prioriteres innenfor den økonomiske rammen.
- Det forventes ikke et ferdig detaljprogram for alle seks samlinger. KS ønsker å vurdere kvaliteten på tilbyders **tenkning, designprinsipper og foreslåtte arbeidsmåte**, samtidig som det skal være rom for at pilotprogrammet utvikles sammen med KS, DFØ og deltakerne.

6. Økonomi

Oppdraget har en øvre ramme på kr. 2.400.000,- ekskl mva.

Reiser og opphold dekkes av KS etter avtale.

Honorar til øvrige ressurspersoner som vi blir enige om dekkes direkte fra KS i tillegg til dette oppdraget.

7. Kontraktsvilkår

Som kontraktsvilkår benyttes statens generelle bistandsavtale SSA-B-standard.(Vedlegg 2)

Oppdragsansvarlige hos KS er:

Fagansvarlig: Henrik Dons Finsrud

FOU ansvarlig: Torkeld Sterner

8. 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.

Tilbudet skal bestå av vedlagte tilbudsbrev, utfylt av leverandøren, vedlagt CV som fremhever relevant utdanning og erfaring for tilbudt personell iht. oppstilte krav, samt et løsningsforslag som fremhever oppdragsforståelse, forslag til metodikk og fremdriftsplan.



DIO [område]-
Tilbudsbrev [saksnr] [

Tilbudet må inkludere alle kostnader som er nødvendige for å gjennomføre prosjektet.

Tilbud skal kun leveres via EU Supply, og skal være levert innen den frist som er angitt i kapittel 8.2 nedenfor. Vennligst merk at det ikke vil være mulig å laste opp tilbud etter tilbudsfristens utløp. Tilbyderne henstilles dermed om å starte opplasting og innlevering i god tid før tilbudsfristens utløp.

Tilbudet skal være utformet på norsk, dansk eller svensk, og vedstås frem til kontrakt. Valgte tilbyder skal på forespørsel levere skatteattest for merverdiavgift og skatteattest for skatt.

Oppdragsgiver planlegger å gjennomføre dialog gjennom forhandlinger med en eller flere av leverandørene 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. Det planlegges å ha forhandlinger med maksimalt 3 leverandører.

Forhandlinger blir ikke gjennomført dersom oppdragsgiver, etter at tilbudene er mottatt, vurderer at forhandlinger ikke er hensiktsmessig. Dialog i form av rettinger/avklaringer gjennomføres ved behov.

8.1 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 konkurransegjennomføringsverktøyet EU-supply.

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

8.2 Tentativ tidsplan

Nedenfor vises sentrale tidspunkter for etablering og gjennomføring av oppdraget.

Milepæl	Dato/klokkeslett
Tilbudsinvitasjon publisert	16.10.2026
Frist for ev. spørsmål	29.10.2026 kl. 12:00
Tilbudsfrist	9.11.2026. kl.12:00
Forhandlingsmøter	17.-18.11 2026
Meddelelse om kontraktstildeling	24.11.2026
Oppstartsmøte	Desember 2026
Hoveddel av arbeidet des 26-des 27. Forventet sluttleveranse	Januar 2028

9. Krav til tilbyder

Krav	Dokumentasjonskrav
Tilbyder skal ha god kompetanse og erfaring fra sammenlignbare oppdrag, herunder: • God kjennskap til kommunal og statlig sektor • Erfaringer fra arbeid med systemendring, komplekse samfunnsutfordringer og læringsprosesser • Erfaring med ledelsesutvikling	Vi ønsker referanser til tidligere gjennomførte oppdrag som har relevans for gjennomføring av oppdraget, og som dokumenterer tilbyders kompetanse og erfaring.

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

10. Evaluering av tilbud

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

10.1 Tildelingskriterier

Leverandør vil bli valgt på bakgrunn av en vurdering av kvalitet.

Tildelingskriterium	Beskrivelse/vurderingstema	Vekting
Kvalitet, herunder: - Tilbudt personells kompetanse og erfaring fra tilsvarende oppdrag. Det vil bli lagt vekt på tilbudt teams kompetanse og erfaring med: - fasilitering av lærings- og utviklingsprosesser for toppledere - design og gjennomføring av komplekse, iterative og adaptive lærings- og endringsprosesser - systeminnovasjon/-endring og komplekse samfunnsutfordringer - offentlig sektor og samarbeid på tvers av organisatoriske grenser, sektorer og forvaltningsnivåer - involverende fasilitering og evne til å syntetisere, konkretisere og visualisere komplekse problemstillinger gjennom god visuell og/eller skriftlig kommunikasjon - Oppdragsforståelse og metode.	CVer for tilbudt personell med opplysninger om utdanning og erfaring relevant for oppdraget.	80%
Pris	- Totalpris for oppdraget. - Timepris for tilbudt personell.	20%

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

Under «oppdragsforståelse og metode» vil det særlig bli lagt vekt på i hvilken grad løsningsforslaget:

- viser forståelse for særtrekkene ved kollektiv ledelse og systemendring i offentlig sektor
- integrerer systemisk arbeid, lederutvikling og praksisbasert læring i ett sammenhengende forløp
- viser en troverdig progresjon fra problemforståelse til utprøving og læring i praksis
- er tilpasset en målgruppe av statlige og kommunale toppledere
- kombinerer tydelig retning med evne til adaptiv utvikling
- viser hvordan tilbyder vil samarbeide med og samtidig tilføre komplementær kompetanse til KS og DFØ.

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.

Konkrete arbeidsoppgaver avtales fortløpende slik at prosjektet når sitt mål om å ha skissert et konkret opplegg for utprøving med en pilotklasse.

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

10.2 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 «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 vil bestemmelsene i anskaffelsesforskriften kapittel 24 legges til grunn.