

The logo for Ramboll, featuring the word "RAMBOLL" in a bold, sans-serif font. The letter "O" is stylized with a checkmark inside it.

Bright ideas.
Sustainable change.

IT i praksis 2026

Hva trenger Norge for å lykkes med bruk av KI?

Temarapport 1:2026: KI

TEK NORGE

 Digdir



 NTNU

Innholdsfortegnelse

1	Oppsummering	... side 3
2	Introduksjon og bakgrunn	... side 4
3	Funn fra <i>IT i praksis</i> : Fire hovedutfordringer	... side 6
4	Veiledningsbehov og opplevd støtte	... side 18
5	Veien videre: Refleksjoner fra KI Norge	... side 21

Oppsummering

Norge har tatt et stort steg. Bruken av kunstig intelligens har skutt fart de siste årene, og et stort flertall av virksomhetene rapporterer at de er i gang. Det er en betydelig endring fra tidligere år, men å ta i bruk KI er ikke det samme som å lykkes med KI.

Tallene fra *IT i praksis 2026* viser at Norge befinner seg i overgangen mellom to faser. Den første fasen, som handler om å tørre å starte, å teste og å bygge de første erfaringene, er i stor grad tilbakelagt. Den andre fasen er vanskeligere, hvor virksomhetene må gå fra pilot til drift, fra enkeltinitiativ til systematisk bruk, fra teknologiutprøving til reell verdiskaping i kjerneoppgavene. Det er i denne overgangen de største utfordringene viser seg.

Gevinstene er reelle, men de er ikke jevnt fordelt og potensialet er langt fra realisert. Stadig flere virksomheter rapporterer om raskere oppgaveløsning, men gevinstene realiseres i stor grad på individnivå. Men for å hente ut de store gevinstene er ikke løsningene primært teknologiske, men organisatoriske. Virksomheter som allerede i stor grad er bevisste på egen datakvalitet og har kompetanse og tverrfaglig organisering, realiserer gevinster i større grad enn gjennomsnittet.

De største barrierene nå er usikkerhet og forutsetninger. Vi ser at barrierene som holder virksomhetene tilbake har endret karakter, og det handler ikke lenger primært om teknologi eller økonomi, men om usikkerhet og risikovurderinger knyttet til hvordan de skal ta i bruk kunstig intelligens. Funnene indikerer at flere virksomheter nå er kommet langt nok i sin bruk til å møte de reelle dilemmaene KI reiser.

Samtidig øker skepsisen til bruk av KI i offentlig sektor i befolkningen, særlig blant de yngre. Bruk av KI i offentlig sektor handler ikke bare om teknologi og effektivitet, men også om legitimitet, tillit og opplevd verdi for innbyggerne. Dette fordrer et offentlig Norge som aktivt tar ansvar for å bygge og opprettholde tilliten.

Det overordnede bilde viser at disse utfordringene ikke kan overlates til enkeltvirksomheter selv å løse. Det krever en felles innsats. Samtidig opplever virksomheter at de ikke får nok støtte fra nasjonale myndigheter, og et flertall opplever de politiske styringssignalene innen KI som verken tydelige eller forpliktende. Virksomhetene ønsker veiledning på flere ulike områder slik tidligere *IT i praksis* har vist, og etterspør i år konkret og praktisk veiledning, særlig på regulatoriske og juridiske spørsmål knyttet til KI.

IT i praksis 2026 peker på fire hovedutfordringer som til sammen beskriver gapet mellom der vi er og dit vi vil. De fire utfordringene er ikke uavhengige av hverandre. De forsterker hverandre, og peker alle i retning av det samme behovet av mer moden KI-bruk, tydeligere nasjonal koordinering og retning, bedre veiledning og sterkere støttestrukturer for virksomheter som vil, men ikke vet hvordan.



Fremtidens digitale Norge

Kunstig intelligens er i ferd med å bli en avgjørende og grunnleggende del av hvordan både offentlige og private virksomheter utvikler og leverer tjenester, organiserer arbeid og skaper verdi. Det er utvilsomt viktig at offentlige myndigheter finner sin rolle i å drive dette arbeidet framover på en trygg, ansvarlig og formålstjenlig måte.

Formål og målgruppe

Denne rapporten er utarbeidet av Rambøll i samarbeid med partene i *IT i praksis* og KI Norge. Formålet er å presentere et empirisk fundert bilde av hvor Norge står i arbeidet med KI, hvilke barrierer som eksisterer og hvilke veiledningsbehov virksomhetene har. Rapporten er ment som et kunnskapsgrunnlag for KI Norge, som skal ha mandat og myndighet til å ta fatt i dette.

Potensialet i kunstig intelligens

KI kommer til å bli en avgjørende og grunnleggende del av hvordan både offentlige og private virksomheter utvikler og leverer tjenester, organiserer arbeid og skaper verdi. KI påvirker ikke bare effektivitet, men også beslutningsprosesser, kompetansebehov, ansvarsforhold og samspillet mellom mennesker, organisasjon, teknologi og samfunn.

Teknologien har et betydelig potensial for økt produktivitet, bedre tjenester og mer bærekraftig ressursbruk. Den kan støtte mer treffsikre beslutninger, automatisere tidkrevende oppgaver og frigjøre kapasitet der behovene er størst. Dette gjør KI særlig relevant for å møte sentrale samfunnsutfordringer i Norge, som demografiske endringer, press på arbeidskraft og økonomi og økende forventninger fra innbyggere og brukere av offentlige tjenester.

Samtidig griper bruk av KI direkte inn i kjerneoppgaver som tjenesteleveranse, myndighetsutøvelse og forvaltning av fellesskapets ressurser. Hvordan teknologien tas i bruk, har direkte betydning for rettssikkerhet, legitimitet og tillit. Det er nettopp derfor offentlige myndigheter må ta en aktiv rolle som tilrettelegger og regulator, for å sikre trygg og ansvarlig bruk av KI for alle, og for å ivareta digital suverenitet og kontroll over egen data og infrastruktur. Behovet for en slik aktiv rolle er reelt. Manglende kompetanse og usikkerhet om risiko har blitt de to raskest voksende barrierene for trygg og ansvarlig bruk av KI.

Funnene blant innbyggerne er at befolkningens tillit til bruk av KI fortsatt er noe lav, særlig når teknologien tas i bruk i offentlige tjenester. Dette understreker behovet for åpenhet, tydelig kommunikasjon og ansvarlig innføring for å sikre legitimitet og trygghet i befolkningen.

Strategiske ambisjoner og behovet for handling

Digitaliseringsstrategien *Fremtidens digitale Norge* (2024–2030) legger til grunn at Norge har gode forutsetninger for å lykkes med kunstig intelligens: høy digital modenhet, sterke fagmiljøer, god tilgang på data og et samfunn preget av høy tillit. Regjeringens mål er store: innen 2030 Norge være verdens mest digitaliserte land. Funn fra *IT i praksis* 2026 viser imidlertid at det er en vei igjen å gå de neste årene:

- 3 av 10 virksomheter i offentlig og privat sektor **braker ikke KI** i dag.
- 9 av 10 offentlige virksomheter oppgir at de i noen, stor eller svært stor grad opplever **usikkerhet om risiko** som en barriere for at de kan bruke KI på en trygg og ansvarlig måte.
- 9 av 10 offentlige virksomheter oppgir at de i noen, stor eller svært stor grad opplever **manglende kompetanse** i egen virksomhet som en barriere for å bruke KI på en trygg og ansvarlig måte.
- 1 av 7 offentlige virksomheter opplever at de i stor eller svært stor grad får **god støtte** fra nasjonale myndigheter på spørsmål om KI.
- Omtrent 7 av 10 offentlige virksomheter oppgir at de i noen, liten eller svært liten grad opplever styringssignalene på KI-området som **tydelige og forpliktende**.
- 4 av 10 i befolkningen, og halvparten av 16–24-åringene, er **skeptiske til bruk av KI** i offentlige tjenester.

KI Norge – et nytt virkemiddel

KI Norge er etablert som en nasjonal arena og spissmiljø for ansvarlig, innovativ og trygg utvikling og bruk av kunstig intelligens i offentlig og privat sektor. Organisasjonen er lagt til Digidir og skal samarbeide tett med Nkom og Datatilsynet for å drive en regulatorisk sandkasse for trygg og ansvarlig utvikling av KI, samt samarbeide om veiledning. Den nye tjenesten skal bidra til erfarings- og kunnskapsdeling mellom næringsliv, akademia og forskningsmiljøer, og være et samlende kompetansemiljø i skjæringspunktet mellom forvaltning, teknologi og samfunn.

Etableringen er et direkte svar på et klart identifisert behov. Mange virksomheter har vilje og interesse for å ta i bruk KI, men de mangler retning og kapabiliteter til å få dette til. KI Norge skal bidra til å fylle dette gapet.

KI Norge og *IT i praksis*

IT i praksis har målt bruken av KI i offentlig sektor over flere år, og tallene viser en tydelig positiv utvikling. I 2025 registrerte vi at 55 prosent av offentlige virksomheter hadde tatt i bruk KI. I 2026 er andelen økt til nærmere 70 prosent.

Når flertallet av respondentene opplever de politiske styringssignalene som verken forpliktende eller klare, og i tillegg gir uttrykk for et stort behov for veiledning, korresponderer funnene godt med regjeringens uttalte ambisjoner om å styrke veiledningsarbeidet og sikre ansvarlig utvikling og bruk av KI i offentlig sektor. I år har *IT i praksis* hatt et ekstra fokus på nettopp veiledningsbehov og ønsker i forbindelse med bruk av KI. Funnene understreker at etterspørselen etter konkret, praktisk støtte er betydelig.

Samlet tegner tallene et bilde av en offentlig sektor i bevegelse: Ambisjonsnivået er høyt, og viljen er til stede. Det som mangler er ikke bare retning, men verktøy, kompetanse og trygghet nok til å handle. Det er i nettopp dette rommet KI Norge er tenkt å virke.

Om *IT i praksis*

IT i praksis er en undersøkelse til hele offentlig sektor, og gjennomføres av Rambøll i samarbeid med Digdir, KS, TEK Norge og NTNU. Prosjektet fyller 20 år i år, og markerer derfor et naturlig tidspunkt for å løfte blikket – ikke bare for å se hvor vi er, men for å forstå hva to tiår med data faktisk forteller oss om retningen norsk digitalisering har tatt, og hvor de vedvarende utfordringene ligger.

Om *IT i praksis*

IT i praksis er den mest omfattende undersøkelsen om digitalisering i offentlig sektor. Undersøkelsen gjennomføres av Rambøll i samarbeid med Digdir, KS, TEK Norge og NTNU, og prosjektet er i 2026 inne i sitt 20. år. Gjennom systematisk innhenting av erfaringer, vurderinger og prioriteringer fra virksomhetene selv gir undersøkelsen et helhetlig og praksisnært bilde av status og utvikling for digitaliseringsarbeidet.

Årets undersøkelse er utformet med eksplisitt utgangspunkt i den nasjonale digitaliseringsstrategien *Fremtidens digitale Norge* (2024–2030), og representerer slik et viktig nullpunkt for fremtidige målinger opp mot strategiens mål og innsatsområder. *IT i praksis* har etablert seg som et kjent kunnskapsgrunnlag for beslutningstakere i offentlig sektor, og tidligere utgaver har blant annet bidratt i strategiarbeid i departementene. Rambøll har det overordnede ansvaret for utforming, gjennomføring og de samlede vurderingene i undersøkelsen.

Hovedundersøkelsen

IT i praksis 2026 ble gjennomført i perioden februar til april 2026, og dekker alle statlige virksomheter samt landets kommuner og fylkeskommuner. Respondentene er digitaliseringsansvarlige, kommunedirektører eller personer med direkte kjennskap til hvordan virksomheten arbeider med digitalisering. Spørreskjemaene er utviklet med innspill fra samtlige samarbeidspartnere bak undersøkelsen.

Den samlede svarprosenten i 2026 var på 62 prosent, fordelt på 26 prosent for statlige virksomheter og 74 prosent for kommuner og fylkeskommuner. Totalt 503 virksomheter har besvart undersøkelsen, hvorav 63 er statlige og 182 er kommunale eller fylkeskommunale. Kommunene er videre inndelt etter størrelse: store kommuner med over 40 000 innbyggere, mellomstore med 20 000–40 000 innbyggere og små kommuner med under 20 000 innbyggere. Statlige virksomheter er inndelt etter virksomhetsstørrelse, med små virksomheter fra 1–99, mellomstore fra 100 til 249 og store virksomheter over 250.

Innbyggerundersøkelsen

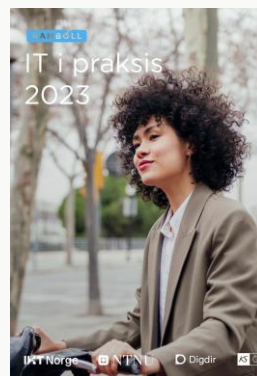
Som en integrert del av *IT i praksis* gjennomfører Ipsos hvert år en innbyggerundersøkelse som belyser befolkningens oppfatninger av og erfaringer med offentlige digitale tjenester. Undersøkelsen er gjennomført blant et representativt utvalg av den norske befolkningen over 16 år, med om lag 1 000 telefonintervjuer. Rekrutteringen skjer via tilfeldig uttrekk fra telefonabonnementsregistre, og panelet har god representativitet med hensyn til kjønn, alder, inntektsnivå og region.

I årets undersøkelse stilles innbyggerne spørsmål om holdninger til og erfaringer med bruk av kunstig intelligens i offentlige tjenester. Dette perspektivet er sentralt: offentlig sektor forvalter store mengder persondata og treffer beslutninger som direkte berører enkeltmennesker. Hvordan innbyggerne opplever og aksepterer bruken av KI er derfor ikke bare et demokratisk spørsmål, men en praktisk forutsetning for at KI-løsninger faktisk kan tas i bruk i stor skala.

Undersøkelsen til private virksomheter

Nytt av året er at *IT i praksis* 2026 også inkluderer en egen undersøkelse blant private virksomheter, også gjennomført av Ipsos. Denne gir innsikt i næringslivets modenhet, barrierer og behov for veiledning fra offentlige myndigheter. Undersøkelsen gjør det mulig å sammenligne status for behov for veiledning rundt bruk av kunstig intelligens i offentlig og privat sektor, og å identifisere om utfordringene er sektorspesifikke eller strukturelle på tvers av hele norsk arbeidsliv. Undersøkelsen inkluderer rundt 160 norske små og mellomstore bedrifter.

Inkluderingen av private virksomheter styrker grunnlaget for denne rapporten betydelig. KI Norge har et mandat som strekker seg utover offentlig sektor ettersom organisasjonen skal legge til rette for ansvarlig og innovativ KI-bruk i hele det norske samfunnet. Et datagrunnlag som speiler dette brede mandatet gjør anbefalingene i rapporten mer relevante og robuste.



A man and a woman are sitting at a glass table in a modern office. The man, wearing glasses and a light-colored sweater, is pointing at a laptop screen. The woman, wearing a blue t-shirt, is looking at the screen. There are two glasses of water on the table. The background shows a large glass window looking out onto a city.

Funn fra *IT i praksis*: Fire hovedutfordringer

Resultatene peker på fire hovedutfordringer som til sammen beskriver gapet mellom der vi er og dit vi vil. I dette kapittelet ser vi på hvordan bruken utvikler seg, hvilke gevinster som realiseres, hvilke barrierer som vokser og hvordan innbyggerne forholder seg til bruken av KI i offentlig sektor. Utfordringene er ikke uavhengige av hverandre, men forsterker hverandre og peker mot et felles behov for tydeligere retning og bedre støtte.



Utbredelsen øker, men modenheten henger etter

Bruken av kunstig intelligens er ikke lenger et randfenomen i norske virksomheter. Andelen som rapporterer at de tar teknologien i bruk, har økt jevnt over flere år, og for mange er KI i ferd med å bli en integrert del av hvordan oppgaver løses i det daglige. Samtidig er bruken fortsatt i hovedsak knyttet til relativt enkle og avgrensede anvendelser, som tekstutkast, oppsummeringer og chatboter. Mer avansert og integrert bruk, som for eksempel KI i fagsystemer, prediksjon eller analyse av komplekse datasett, er foreløpig forbeholdt et mindretall. Likevel ser stadig flere potensialet i mer gjennomgripende løsninger. Veien videre handler om å utvikle bruken, både i bredde og i dybde.



Bruken av KI fortsetter å øke både i offentlig og privat sektor

Flertallet av virksomhetene både i offentlig og privat sektor er nå i gang med KI. Det markerer et taktskiftet vi så i fjor holder frem. KI er ikke lenger et randfenomen i offentlig sektor, når nær syv av ti virksomheter i stat og kommune oppgir at de bruker teknologien.

Høye ambisjoner for bruk av KI

Norge har satt seg ambisiøse mål for digitalisering av offentlig sektor. Ambisjonene er klare: KI skal være et sentralt verktøy for å effektivisere offentlige prosesser, frigjøre ressurser og levere bedre tjenester til innbyggere og næringsliv. Dette skal bidra til at Norge blir det mest digitaliserte landet i verden innen 2030.

Tidligere utgaver av *IT i praksis* har imidlertid dokumentert et betydelig gap mellom ambisjon og realitet på KI-bruk. I perioden 2021–2024 rapporterte kun én av tre virksomheter at de hadde erfaring med KI, og blant kommunene var andelen enda lavere, med bare 15 prosent. I 2025 så vi en markant økning i bruk hvor over halvparten av virksomhetene rapporterte om bruk av KI.

Fortsatt økning i bruk av KI

Funnene fra årets undersøkelse viser at denne utviklingen fortsetter. I 2026 rapporterte 66 prosent av offentlige virksomheter at de brukte KI. Veksten er betydelig, selv om den prosentvise økningen fra 2025 til 2026 på 12 prosentpoeng er mindre enn utviklingen fra 2024 til 2025, som var på 34 prosentpoeng.

Utviklingen peker mot økt bruk av KI i hele feltet. Gjennomsnittlig rapportert KI-bruk blant alle respondentene har økt fra 2,39 til 2,65 på en skala fra 1 til 5. Andelen som svarer i svært liten grad faller fra 16 prosent til 7 prosent, og andelen som svarer i liten grad fra 30 prosent til 26 prosent. Samlet sett peker tallene mot en sektor der færre virksomheter står helt utenfor utviklingen, og hvor terskelen for å ta KI i bruk er tydelig senket.

Samtidig viser også tallene at den høyeste andelen svarer i noen grad, med 62 prosent. Hvorvidt dette er et tall som bør øke er et spørsmål som vil være viktig fremover. Det er ikke nødvendigvis et formål i seg selv at alle skal bruke KI i utstrakt grad, men at det er hvordan de bruker det som blir det viktige i årene som kommer.

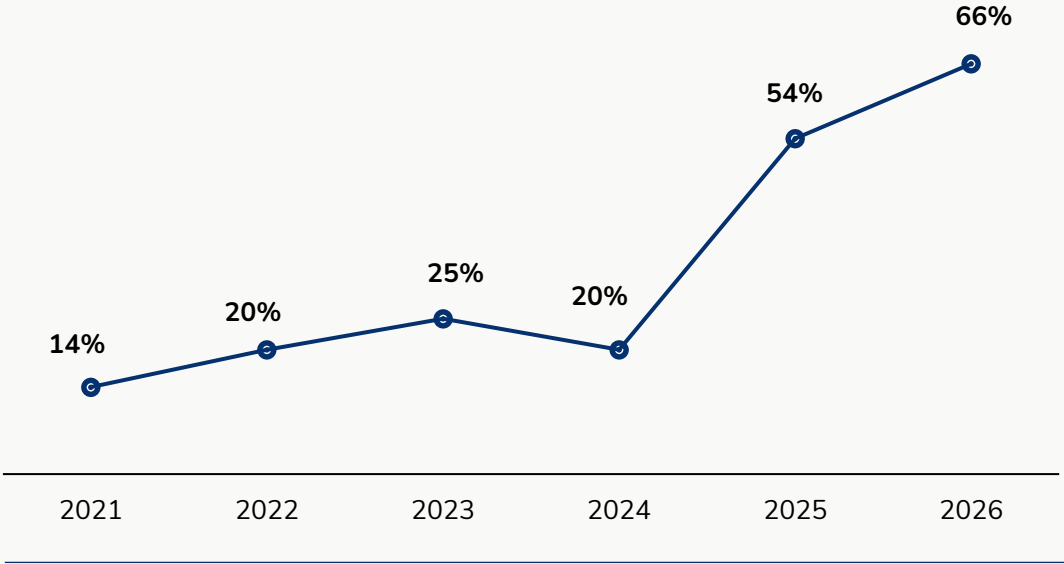
Vel så interessant er det derfor å se på dybden i bruken. Syv av ti offentlige virksomheter oppgir at de enten tester, bruker eller utvikler KI-løsninger, mens seks av ti private oppgir det samme. Dette indikerer at KI ikke lenger er forbeholdt enkeltprosjekter eller pilotforsøk, men at teknologien er i ferd med å bli en integrert del av hvordan offentlig sektor løser sine oppgaver.

Fortsatt gjenstående arbeid

Det gjenstående arbeidet handler i mindre grad om å få flest mulig i gang, og i større grad om å sikre at virksomheter som allerede bruker eller skal ta i bruk KI, gjør det på en god og ansvarlig måte. Det innebærer å bygge kompetanse, etablere tydelige rammer for styring og risikohåndtering og sørge for at teknologien brukes der den faktisk gir verdi. Samtidig må man ikke glemme de resterende tre av ti innen både offentlig og privat sektor som ikke er i gang, og sørge for at KI-løsninger er lett tilgjengelig for alle.

Tallene viser altså at det fortsatt finnes et betydelig potensial for å ta KI videre i bruk i både offentlig og privat sektor, og i begge sektorer gjenstår det arbeid for å ta teknologien i bruk i større bredde og dybde. Det vil være avgjørende for å realisere mer av verdien som KI kan gi i årene fremover.

Andelen virksomheter som i **noen, stor eller svært stor grad** har tatt i bruk kunstig intelligens i interne prosesser og tjenesteleveranser



Hvordan vil du beskrive virksomhetens **modenhet** når det gjelder bruk av KI?



0% av virksomhetene fra offentlig sektor og 6% av virksomheter fra privat sektor har svart «vet ikke».

Bruken av KI er ofte enkel, men flere ser potensialet i mer gjennomgripende løsninger

KI er på full vei inn i offentlige og private virksomheter, men bruken er fortsatt i stor grad avgrenset til enkle oppgaver og støtte rundt eksisterende arbeidsmåter. Mer avanserte og integrerte anvendelser er foreløpig mindre vanlige i dag, selv om mange ser et tydelig potensial for videre utvikling.

Løsningene offentlig sektor bruker i dag er enkle

Bruken av KI i offentlig sektor er i stor grad preget av avgrensede og relativt enkel bruk. KI tas primært i bruk som et støtteverktøy rundt eksisterende arbeidsmåter, hvor teknologien hjelper ansatte med konkrete deloppgaver som tekstutkast, oppsummeringer, informasjonssøk og dokument- og saksarbeid. Å analysere dokumenter og lage utkast er den mest utbredte bruken, der 59 prosent oppgir at dette er i daglig drift. Informasjonsassistenter som chatboter er også godt etablert, med 43 prosent i daglig bruk. Dette er løsninger som kan innføres uten store endringer i organisering eller arbeidsprosesser, og som derfor ofte blir virksomhetenes og de ansattes første møte med KI i praksis.

Flere ser potensialet i mer avanserte løsninger

Samtidig peker funnene på et tydelig ambisjonsnivå utover denne første fasen. Mange virksomheter ser potensialet i mer integrert og gjennomgripende bruk, der KI i større grad blir en del av kjerneprosessene gjennom tettere kobling til fagsystemer, mer helhetlig bruk av virksomhetsdata, eller løsninger som påvirker hvordan tjenester utvikles og leveres.

De mest komplekse bruksområdene er foreløpig lite utbredt i daglig drift. KI-funksjonalitet integrert i fagsystemer som beslutningsstøtte benyttes daglig av kun 17 prosent, analyse av komplekse datasett kun av 11 prosent, og predikerende løsninger, som å forutse vedlikeholdsbehov eller skolefravær, brukes bare av 5 prosent.

Dette peker mot at det antakelig er store språkmodeller som er i bruk blant virksomhetene, og ikke prediktive eller analytiske KI-modeller.

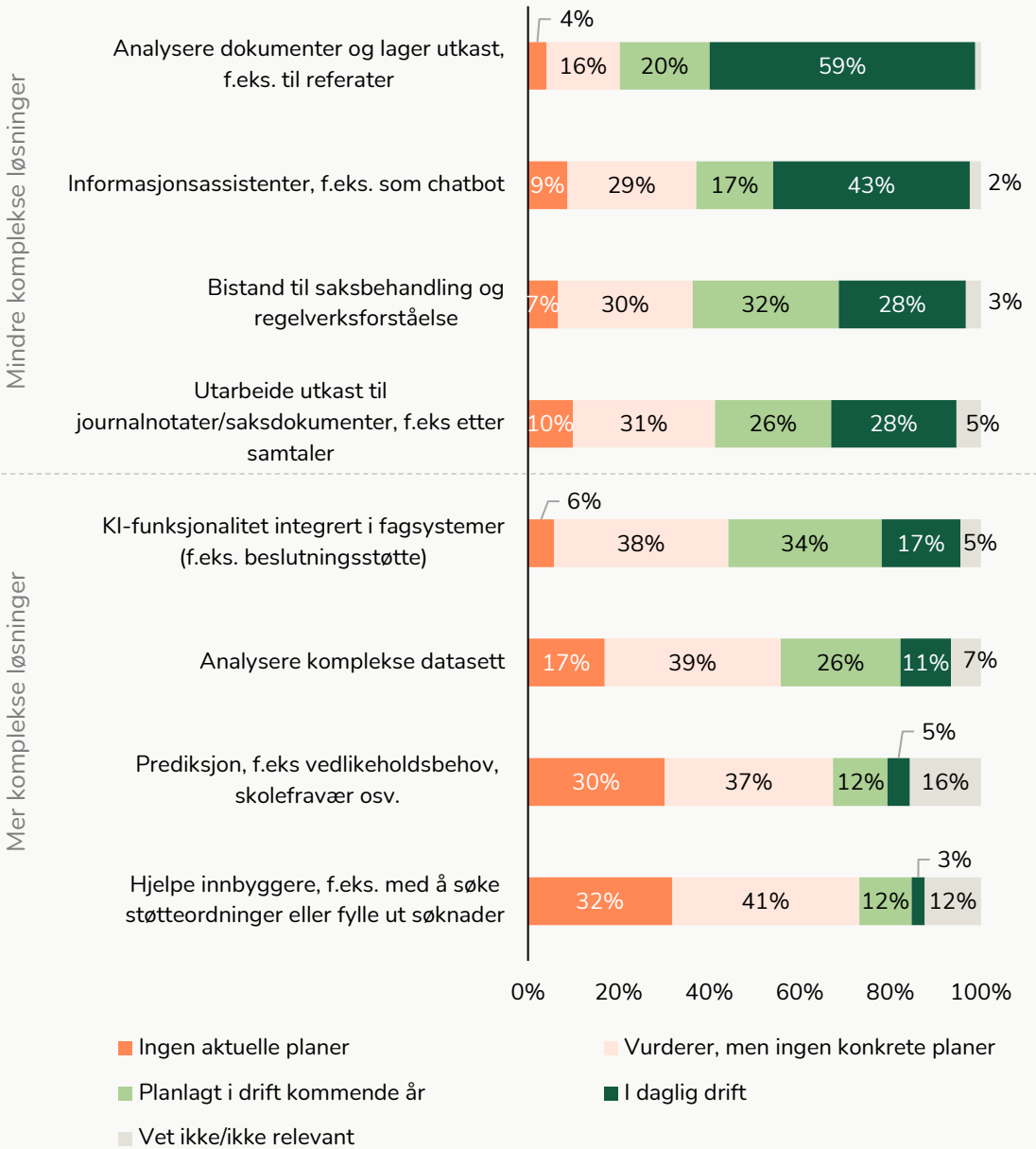
Likevel rapporterer mellom 37 og 41 prosent at de vurderer slike løsninger, og mellom 12 og 34 prosent planlegger innføring i løpet av kommende år. Skiftet fra enkeltstående verktøybruk til strategisk anvendelse er med andre ord noe mange ønsker å bevege seg mot, selv om det for de fleste fortsatt beskrives som et neste steg.

Virksomhetene vil utvikle bruken og trenger støtte til å realisere planene

Spenningsfeltet mellom dagens avgrensede bruk og ambisjonen om mer integrerte løsninger kan forstås som et uttrykk for en tidlig modningsfase. Mange virksomheter er fortsatt i en utforskende fase, der KI først og fremst prøves ut i enkeltstående bruksområder som gir erfaring med teknologiens muligheter og begrensninger. Virksomhetene er slik på vei fra tidligfase og enkel bruk til moden og mer gjennomgripende KI-anvendelse.

Samtidig tyder funnene angående veiledning og støtte, som vi vil komme tilbake til, på at overgangen til mer integrert bruk ikke først og fremst handler om vilje. Behovet framstår ikke bare som teknologisk, men også som organisatorisk. Skal KI tas i bruk på en mer strategisk og bærekraftig måte, krever det tydelige strukturer, sterk kompetanse og målrettet støtte i virksomhetene. Dette vil bidra til mer gjennomgripende KI-løsninger, som også vil bidra til at virksomhetene i større grad kan realisere gevinster fra bruken.

I hvilken grad tar din virksomhet i bruk KI på følgende oppgaveområder?





Gevinster realiseres, men ikke på organisatorisk nivå

Undersøkelsen viser at KI gir resultater. Andelen virksomheter som rapporterer om gevinster har økt på alle målte områder, og særlig knyttet til raskere oppgaveløsning og bedre kvalitet i tjenester og prosesser. Samtidig viser årets undersøkelse at gevinstene i stor grad realiseres på individnivå, mens få virksomheter klarer å ta dem ut strukturelt. Forskjellene henger tett sammen med organisatoriske forutsetninger som data, kompetanse, styring og strategisk forankring. Gevinster oppstår ikke av seg selv, for det er virksomhetene som har gjort organisatoriske grep som høster mest.



Stadig flere virksomheter realiserer gevinster

Andelen som rapporterer reelle gevinster har økt på alle målte områder fra 2025 til 2026. Funnene tegner et bilde av en sektor som ikke bare er i gang med bruk av KI, men at bruken gir resultater og virksomhetene begynner å høste konkrete gevinster.

KI gir reelle gevinster, særlig i tempo og kvalitet

Andelen som rapporterer at de i noen, stor eller svært stor grad har realisert gevinster, har økt markant fra 2025 til 2026 på tvers av alle målte områder.

Den mest utbredte gevinsten er raskere oppgaveløsning, der 83 prosent, en økning på 22 prosentpoeng fra 2025, oppgir at de i noen, stor eller svært stor grad har opplevd dette, fulgt av bedre kvalitet i prosesser og tjenester, som 63 prosent nå rapporterer, mot 57 prosent året før. Dette er gevinster som i stor grad samsvarer med de enkle bruksområdene som vi ser blant virksomhetene i dag. Når ansatte bruker KI til å utarbeide utkast, søke i informasjon eller håndtere saksarbeid, blir oppgavene løst raskere og med høyere kvalitet.

Reduserte kostnader er også i vekst, med 37 prosent i 2026 mot 25 prosent i 2025. Redusert bemanning er derimot den gevinsten færrest rapporterer. Dette reflekterer trolig at dagens bruk primært støtter og effektiviserer eksisterende arbeid, heller enn å erstatte stillinger eller endre store arbeidsprosesser i virksomhetene.

Gevinstbildet peker dermed i en tydelig retning: KI brukes i dag som et produktivitetstverktøy som frigjør tid og løfter kvaliteten på arbeidet som utføres, men gjør ikke store endringer i organisasjonen. Det er naturlig å forvente at gevinstene vil øke ytterligere etter hvert som virksomhetene beveger seg fra enkel verktøybruk mot mer integrerte og strategiske anvendelser. Dette kan på sikt også ha større påvirkning på kostnader og ressurser enn det vi ser tendensen til i dag.

Gevinstene er drevet av atferdsendring, ikke systemendring

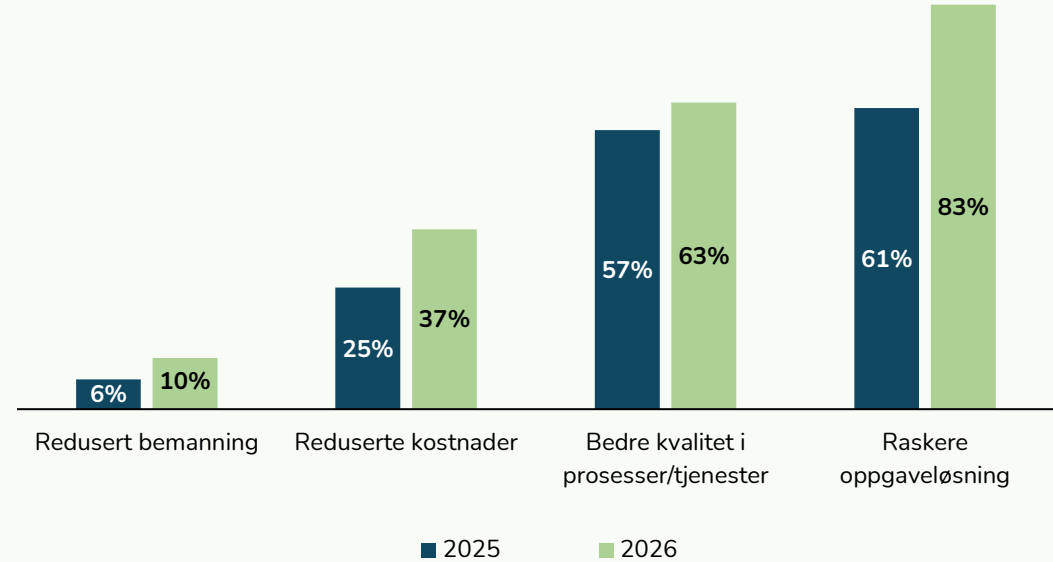
Når 83 prosent opplever raskere oppgaveløsning, men bare 37 prosent rapporterer reduserte kostnader, tyder det på at gevinstene foreløpig realiseres på individnivå og ikke på organisasjonsnivå. Ansatte opplever å jobbe raskere og bedre, men virksomhetene har i liten grad tatt ut gevinstene strukturelt gjennom reduserte kostnader eller omorganisering.

Frigjort tid omdisponeres ikke systematisk til nye oppgaver eller besparelser, men forsvinner inn i eksisterende arbeidsflyt. Det samme mønsteret finner vi igjen i forskning på KI og produktivitet: Produktivitetsgevinstene i oppstartsfasen er reelle, men de «absorberes» av den enkelte fremfor å synliggjøres i driften som helhet.¹

Bygger momentum for neste fase

Våre funn kan være typiske trekk ved en tidlig fase. Når nye og generelle teknologier som KI introduseres, går det vanligvis en periode med læring, utprøving og kompetansebygging før gevinstene blir synlige på organisasjonsnivå. Først når virksomhetene har bygget kompetanse, etablert tydelige rammer for bruk og har koblet KI tettere til kjerneprosesser og fagsystemer, vil de være godt rigget for å ta ut gevinstene strukturelt gjennom omorganisering, nye arbeidsmåter og reelle endringer i hvordan tjenester utvikles og leveres. Det vi observerer nå, kan med andre ord være forarbeidet til den mer gjennomgripende verdiskapingen som først kommer til syne i neste fase.

Andelen som svarer at de i **noen, stor eller svært stor grad** har realisert følgende gevinster gjennom bruk av KI



¹ Fruits og Stout. 2026. AI, Productivity, and Labor Markets. <https://laweconcenter.org/resources/ai-productivity-and-labor-markets-a-review-of-the-empirical-evidence/>

Gevinstene realiseres ikke av seg selv

Funnene om gevinster er lovende. De forteller imidlertid også at det ikke er nok bare å ta i bruk KI. Skall teknologien gi reelle og varige gevinster, må en rekke organisatoriske forutsetninger på plass. Et strategisk forhold til digitaliseringsarbeidet i virksomheten er avgjørende.

Strategisk forankring er fortsatt mangelvare

Et sentralt funn er at mange virksomheter ennå ikke har forankret sitt arbeid med digitalisering i virksomhetens strategiarbeid. Kun 27 prosent oppgir at de har integrert digitalisering i sitt overordnede strategiarbeid, og 23 prosent at de har en strategi de følger systematisk. Til sammen betyr det at knapt halvparten av virksomhetene har en tydelig strategisk ramme rundt sitt digitaliseringsarbeid, og slik også rundt KI-arbeidet. Nær en av ti jobber fortsatt ad hoc, uten forankring i strategi. Dette er bekymringsfullt, fordi strategisk forankring ikke bare handler om formelle dokumenter, men om å tydeliggjøre hvilke gevinster man ønsker, hvem som har ansvar og hvordan teknologien kobles til virksomhetens mål, oppgaveløsning og tjenesteleveranser.

Færre som opererer systematisk og etter en strategi

Andelen virksomheter med en tydelig strategisk forankring, enten gjennom integrasjon i det overordnede strategiarbeidet eller systematisk oppfølging av en etablert strategi, har gått noe ned, fra 54 prosent i 2025 til 50 prosent i 2026. I den andre enden av skalaen faller andelen som jobber ad hoc eller som har en strategi de ikke følger systematisk, fra 34 prosent til 28 prosent. Endringen skjer dermed i mellomstikket, hvor funnene viser at andelen virksomheter som jobber systematisk med digitalisering, men uten en overordnet strategi, har nesten doblet seg fra 11 prosent i 2025 til 21 prosent i 2026.

Funnene peker på at flere virksomheter arbeider mer systematisk med digitalisering, men uten en tydelig overordnet strategisk ramme. Mangel på en strategisk tilnærming kan føre til manglende eierskap blant de

ansatte², noe som igjen påvirker KI-arbeidet og gjør både prioritering og realisering av gevinster mer krevende.

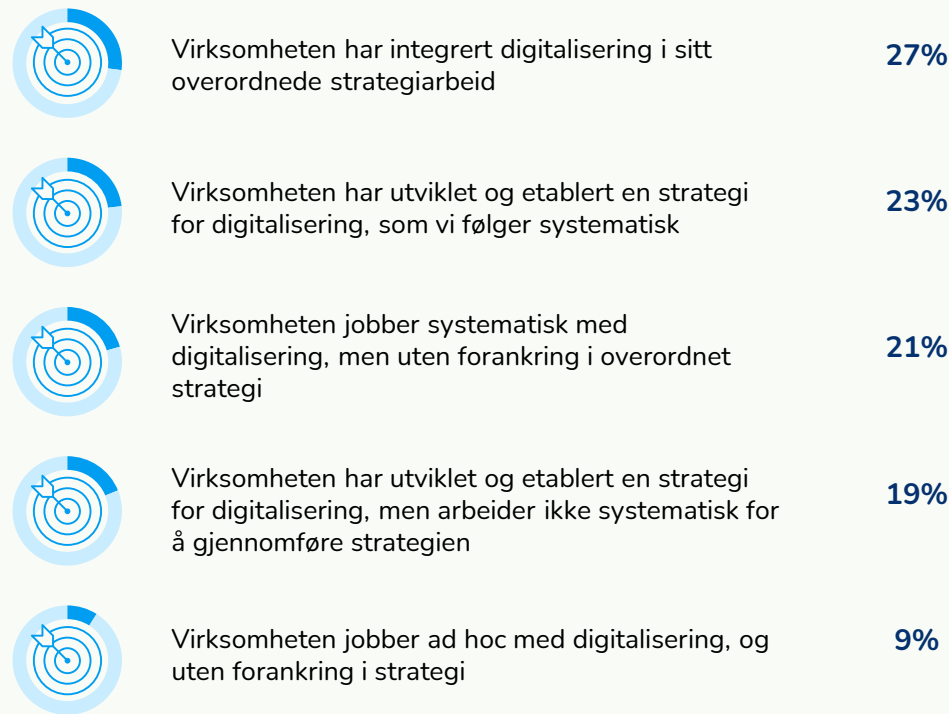
Hvordan bør virksomhetene arbeide med gevinstrealisering?

Dette bildet gjenkjennes fra tidligere erfaring og praksis på digitalisering i offentlig sektor. Rambølls kunnskapsgrunnlag om generativ KI i statlige virksomheter, utarbeidet på oppdrag fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, peker på at svært få statlige virksomheter har formulert konkrete effektmål eller gevinster for sin KI-bruk.³ Kun én av ti virksomheter oppgir at de har satt slike mål. Uten definerte mål er det vanskelig å måle om gevinstene faktisk tas ut. Rapporten understreker at gevinstene som oppstår i tidlig fase ofte er subjektive og individuelle. De ansatte opplever at de jobber raskere eller bedre, men virksomheten har ikke systemene eller strukturene på plass til å omsette dette til dokumenterte resultater på organisasjonsnivå.

Sammenhengen mellom forutsetninger og realiserte gevinster

Gevinster oppstår ikke tilfeldig. De er resultatet av at virksomheten har gjort de riktige grepene i forkant. Dette understreker at veien til gevinstrealisering ikke primært er teknologisk. Veien til gevinstrealisering ved bruk av KI er organisatorisk. Virksomheter som ønsker å gå fra enkle produktivitetsforbedringer på individnivå til strukturelle gevinster på virksomhetsnivå, må investere parallelt i strategi, kompetanse og styring. Uten denne investeringen risikerer man at KI-bruken forblir ujevnt fordelt, vanskelig å måle og at gevinstene absorberes i den daglige arbeidsflyten uten å gi varige effekter.

Hvilken påstand beskriver best din virksomhets strategiske tilnærming til digitalisering?



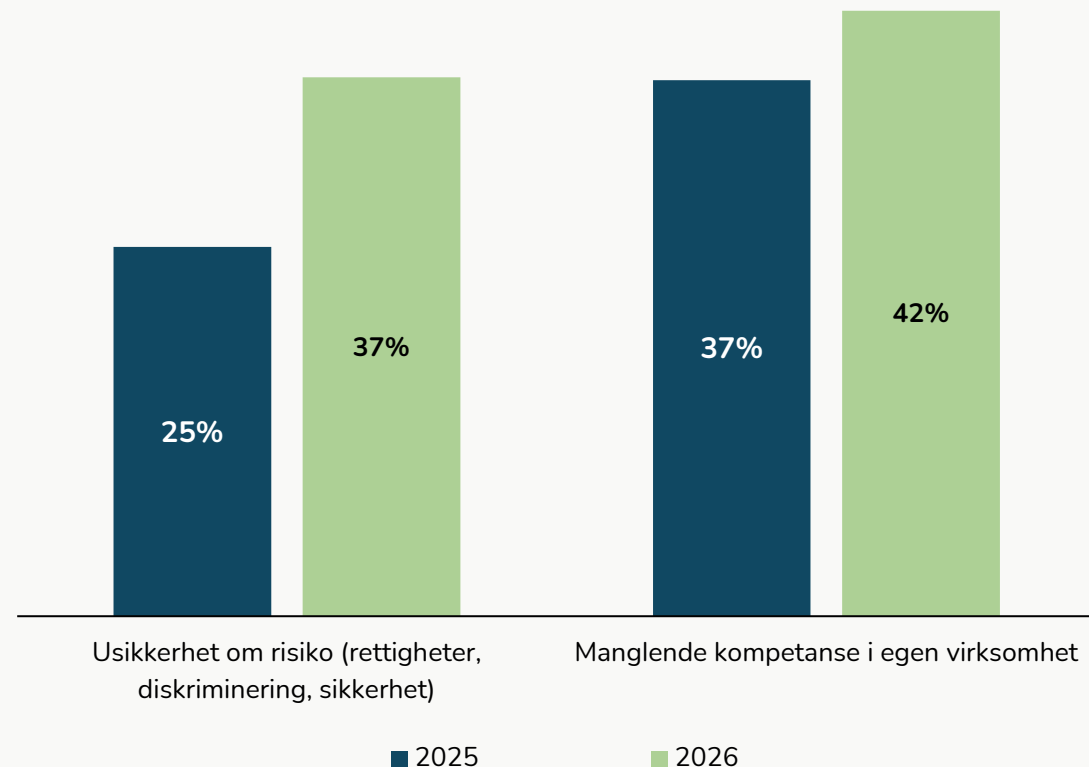


Barrierene handler i økende grad om usikkerhet og forutsetninger

Selv om bruken av KI øker og flere virksomheter realiserer konkrete gevinster, forsvinner ikke barrierene, men de endrer karakter. Manglende kompetanse og usikkerhet om risiko er nå de to dominerende hindrene, og begge har vokst fra 2025 til 2026. Det viser at de viktigste utfordringene ikke primært handler om økonomi, ledelsesforankring eller endringsmotstand, men om kunnskap og trygghet. Møtes ikke disse barrierene, kan bruk og gevinster i møte med KI stagnere. At de største barrierene vokser i en periode der bruken øker, er et viktig signal, og peker mot et tydelig behov for kompetansebygging, veiledning og tydelige rammeverk.



Andelen virksomheter som i **stor eller svært stor grad** opplever følgende barrierer for å ta i bruk KI på en trygg og ansvarlig måte.



Barrierene endrer seg i takt med høyere ambisjoner til bruk av KI

Selv om bruken av KI øker, viser funnene at barrierene ikke forsvinner. De to største hindrene for å ta i bruk KI i interne prosesser og tjenesteleveranser har begge økt fra 2025 til 2026, og tegner et bilde av en sektor som møter nye utfordringer etter hvert som ambisjonsnivået stiger.

Hva hindrer trygg og ansvarlig bruk av KI i dag?

Størst vekst finner vi i usikkerhet knyttet til risiko om eksempelvis rettigheter, diskriminering og sikkerhet. Her ser vi en økning på 12 prosentpoeng fra i fjor til i år. Det er kun 1 av 10 som oppgir at de i liten eller svært liten grad opplever usikkerhet om risiko som en barriere. Det vil si hele 9 av 10 opplever risiko som minimum en barriere i noen grad. Tilnærmet 4 av 10 opplever det i stor til svært stor grad.

En naturlig tolkning er at dette ikke er et tegn på at risikobildet har forverret seg, men snarere at flere virksomheter nå er kommet langt nok i sin bruk av KI til å møte de juridiske og etiske dilemmaene som faktisk bruk reiser. Jo mer konkret og integrert bruken blir eller har mål om å bli, desto mer påtrengende blir spørsmålene om personvern, diskriminering og ansvar.

Manglende kompetanse i egen virksomhet er den største barrieren. Dette funnet henger tett sammen med det vi så i kapitlet om datakvalitet, ettersom kompetanse ikke bare er en forutsetning for å ta i bruk KI, men også en av de viktigste faktorene for å realisere gevinster. Også her finner vi at 1 av 10 oppgir barrieren som i liten eller svært liten grad.

At nær halvparten av virksomhetene fortsatt opplever dette som en stor eller svært stor barriere, understreker at tilgang på kompetanse eller kompetansebygging må prioriteres høyere og mer systematisk enn det som er tilfellet i dag.

Barrierene er store på tvers av undergrupper

Bildet av barrierene nyanseres ytterligere når vi skiller mellom ulike typer virksomheter. På de fleste barrierene er stat og kommune relativt likestilte. Men

på én faktor skiller kommunene seg markant ut: For høye investeringskostnader oppleves som en stor eller svært stor barriere av hele 47 prosent av kommunene (23 prosent i staten).

Dette peker på at stramme budsjetter og begrenset handlingsrom i kommunene gjør det vanskeligere å prioritere KI-investeringer, selv når viljen er til stede.

Funnet bør tas på alvor i utformingen av nasjonale støtteordninger og finansieringsmekanismer. For små og mellomstore virksomheter er bildet enda tydeligere. Manglende kompetanse i egen virksomhet topper listen for begge grupper, og skiller seg klart fra alle andre målte barrierer.

Kompetanse og risiko hindrer bruk av KI

For virksomhetene som ennå ikke har tatt i bruk KI, er det de samme to barrierene som dominerer: manglende kompetanse og usikkerhet om risiko. Dette viser at de viktigste hindrene handler om kunnskap og trygghet. Virksomhetene som står på sidelinjen eller avventer bruk av KI gjør det i stor grad fordi de ikke vet nok om teknologien eller anvendelsen av den, og fordi de er usikre på hvilke juridiske, etiske og sikkerhetsmessige risikoer som følger med. Dette er også grunnleggende utfordringer for virksomhetene i møte med KI, og som krever tilgang på kompetanse og statlig koordinering av målrettede tiltak i form av kompetansebygging, veiledning og tydelige nasjonale rammeverk som gir virksomhetene den tryggheten de trenger for å ta steget.

At disse to barrierene vokser i en periode der bruken øker, er et viktig signal. Det indikerer at offentlig sektor i stor grad er overlatt til seg selv i møte med utfordringer som i sin natur er sektorovergripende.



For mange innbyggere er skeptiske til bruk av KI i offentlig sektor

Mens offentlig sektor satser på KI, viser funnene at befolkningens holdninger til teknologien beveger seg i en annen retning. Skepsisen har økt på flere områder, særlig knyttet til bruk av KI i beslutninger som vedrører en selv og bruk av egne data til å utvikle KI-tjenester. Samtidig er en relativt stor andel positiv til bruk av KI der det kan gi bedre tjenester. Funnene peker på at bruk av KI i offentlig sektor ikke bare handler om teknologi og effektivitet, men også i høy grad om tillit, legitimitet og opplevd verdi for innbyggerne.



Innbyggerne har blitt mer tilbakeholdne med bruk av deres egne data i offentlige tjenester

Mens offentlig sektor skal satse på kunstig intelligens, viser funnene fra innbyggerundersøkelsen at befolkningens holdninger til teknologien beveger seg i motsatt retning. Skepsisen øker og tegner et bilde av et tillitsgap som kan bli en betydelig utfordring dersom det ikke tas på alvor.

Bruk av KI i offentlig sektor krever tillit

Bruk av kunstig intelligens i offentlig sektor handler ikke bare om teknologi, effektivitet og interne gevinster. Det er avgjørende for tjenesteleverandørene at de oppleves som legitime, at innbyggerne har tillit til dem og at tjenesteutviklingen gir opplevd verdi for innbyggerne. Offentlige tjenester forvalter store mengder data og treffer beslutninger som direkte påvirker enkeltpersoner. Hvordan offentlige virksomheter tar i bruk KI og hvordan dette oppleves av innbyggerne er derfor avgjørende for om løsningene får bred aksept og faktisk kan tas i bruk i praksis.

Innbyggerperspektivet gir innsikt i hvor det er støtte og skepsis til bruk av KI, hvilke bruksområder som oppleves som akseptable, og hvilke hensyn som er viktige for å bevare tillit til offentlige tjenester. Dette perspektivet er sentralt for å forstå handlingsrommet for videre KI-bruk i offentlig sektor, og understreker behovet for demokratisk dialog rundt temaet.

Motstand mot KI i beslutninger som angår dem selv

Innbyggerne er i liten grad komfortable med at KI brukes til å fatte beslutninger om dem, hvor 39 prosent er uenige eller helt uenige. Dette illustrerer en tydelig spenning mellom effektivisering og forventningen om menneskelig skjønn. Skepsisen er enda sterkere når det gjelder bruk av egne data. Andelen som er positive til at persondata brukes til å utvikle KI-tjenester har i snitt sunket 10 prosent på ett år.

Samlet sett i 2026 er innbyggerne altså mer positive til bruk av deres data til å forbedre KI-tjenester og gjøre

dem mer effektive enn til at KI skal brukes til å fatte beslutninger om en selv.

Skepsis blant de unge

Blant de unge, som i større grad vil være påvirket av KI-bruk i offentlig sektor på sikt, ser vi at det er en urovekkende skepsis til at offentlige tjenester bruker KI som støtte til å fatte beslutninger om dem. Blant de som er mellom 16 og 24 finner vi at halvparten er enten uenig eller helt uenig i denne bruken av KI i offentlige virksomheter. Dette er 9 til 12 prosent høyere enn blant de andre aldersgruppene.

Funnet gjelder ikke bare for bruk av KI som støtte til å fatte beslutninger, men også på spørsmål om bruk av deres data for å forbedre KI-tjenestene. Halvparten av de unge er uenig eller helt uenig i at offentlige myndigheter kan bruke deres data for å utvikle og forbedre KI-tjenester.

Et tillitsgap som krever aktiv håndtering

Funnene peker på en utfordring offentlig sektor må ta på alvor. At skepsisen øker samtidig som bruken vokser, er også et tydelig signal.

Tillit krever åpenhet om hvordan og hvorfor KI brukes, tydelighet i forhold til hva teknologien gjør og hva mennesker avgjør, reell involvering og medvirkning, muligheter for innsyn og en offentlig sektor som tar bevisste valg om når KI skal brukes og ikke brukes, for å nevne noe. Dette må skje fra starten av, og ikke som ettertanke.

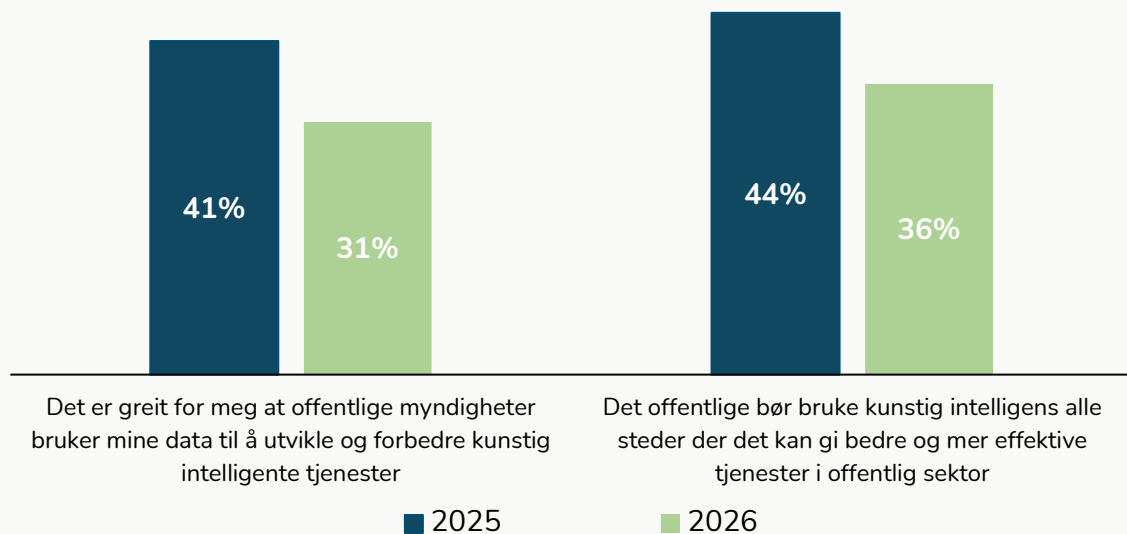
Andel av innbyggere som er uenig eller helt uenig i at



Det er greit at offentlig sektor benytter KI som støtte til å fatte beslutninger om meg

39%

Andelen som svarer at de er enig eller helt enig i følgende påstander



Spørsmålet «det offentlige bør bruke kunstig intelligens alle steder der det kan gi bedre og mer effektive tjenester i offentlig sektor» ble i 2025 stilt som «Bruk av kunstig intelligens er et riktig grep for å sikre bedre og mer effektive tjenester i offentlig sektor».

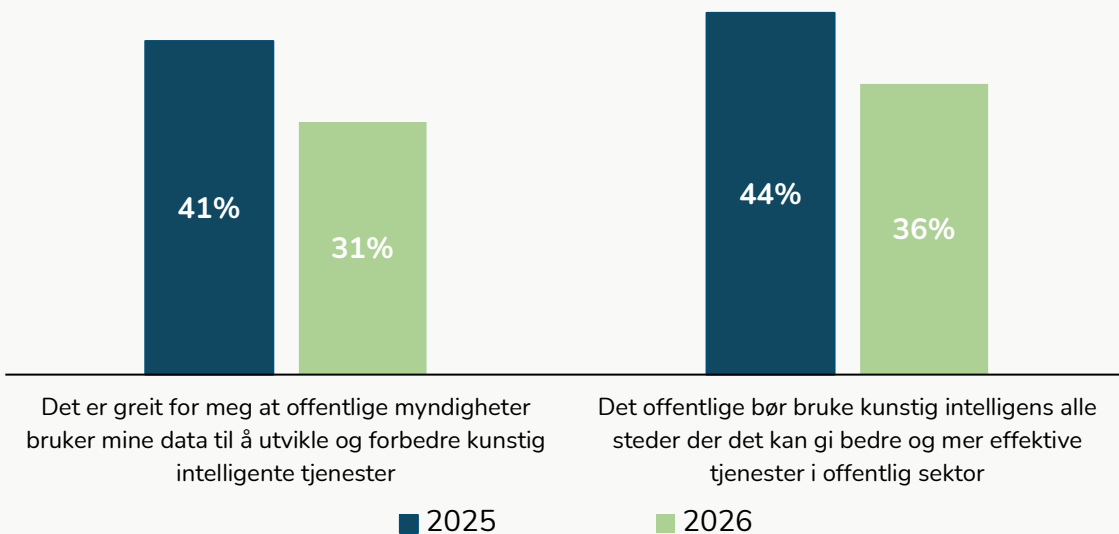
Andel av innbyggere som er **uenig eller helt uenig** i at



Det er greit at offentlig sektor benytter KI som støtte til å fatte beslutninger om meg

39%

Andelen som svarer at de er **enig eller helt enig** i følgende påstander



Spørsmålet «det offentlige bør bruke kunstig intelligens alle steder der det kan gi bedre og mer effektive tjenester i offentlig sektor» ble i 2025 stilt som «Bruk av kunstig intelligens er et riktig grep for å sikre bedre og mer effektive tjenester i offentlig sektor».

Tillit er viktig av flere grunner

Mens offentlig sektor skal satse på kunstig intelligens, viser funnene fra *IT i praksis*-innbyggerundersøkelsen at befolkningens holdninger til teknologien beveger seg i motsatt retning. Skepsisen øker og tegner et bilde av et tillitsgap som kan bli en betydelig utfordring dersom det ikke tas på alvor.

Debatten om kunstig intelligens har så langt i stor grad handlet om juss, teknologi og effektivisering. Men etter hvert som teknologien tas i bruk i stadig flere tjenester og beslutningsprosesser, blir et annet spørsmål minst like viktig: Hvorfor skal vi bruke KI, og på hvilke områder ønsker vi egentlig at teknologien skal få innflytelse?

Våre tall viser at befolkningen blir mer skeptisk til bruk av KI. Samtidig viser internasjonale undersøkelser som OECDs Trust Survey at vi fortsatt har høy sosial og institusjonell tillit i Norge. Dette er et godt utgangspunkt, men tilliten kan ikke tas for gitt, og våre tall peker på et viktig skille: Selv om mange har høy tillit til offentlige institusjoner generelt, er ikke denne tilliten automatisk overførbar til digitale løsninger eller bruk av KI. Særlig spørsmål knyttet til personvern, automatiserte beslutninger og bruk av data skaper usikkerhet. Dette gjør tillit og legitimitet til et strategisk spørsmål for videre bruk av KI i offentlig sektor, og ikke kun et juridisk/teknisk spørsmål.

Diskusjonen om KI må derfor handle om mer enn hva som er mulig eller lovlig. Den må også handle om hvilke samfunns mål teknologien skal bidra til, hvilke avveininger vi må gjøre, og hvordan offentlig sektor kan bruke KI på en måte som både er og oppleves som trygg, forståelig og legitim. I sin doktoravhandling peker Heather Broomfield blant annet på at en datadreven forvaltning også stiller demokratiske spørsmål. Når teknologi får større betydning for beslutninger som påvirker innbyggernes liv, øker behovet for åpenhet, ansvarlighet og involvering. Utover å fungere teknisk, må løsningene også ha tillit hos både ansatte og innbyggere.

Dette blir særlig tydelig i møte med konkrete eksempler som allerede preger den offentlige samtalen om KI. Debatten om bruk av KI i forbindelse med skolenedleggelse i Tromsø har vist hvordan teknologi raskt kan bli knyttet til spørsmål om politisk ansvar og legitimitet, og i DFDs rapport om KI i statlige virksomheter, trakk ansatte frem amerikanske teknologiselskapers rolle som teknologileverandør i Israels krigføring i Gaza, samtidig som de er en leverandør av viktige arbeidsverktøy her i Norge. Samtidig har diskusjoner om innsyn i prompts og KI-systemers beslutningsgrunnlag synliggjort nye spørsmål om transparens og etterprøvbarehet i forvaltningen.

Slike saker påvirker ikke bare hvordan teknologien vurderes, men også hvordan ansatte og innbyggere oppfatter offentlig sektors bruk av KI. Mange ansatte etterspør derfor tydeligere svar på formålet med KI-bruken: Hva er problemet som skal løses? Hvilken verdi skal teknologien skape? Og hvilke hensyn skal veie tyngst når effektivisering må balanseres mot personvern, rettssikkerhet og demokratisk kontroll?

For å bygge og opprettholde tillit må offentlig sektor kombinere teknologisk utvikling med tydelig styring, åpenhet og dialog. Vi må forstå hvorfor KI brukes, hvordan beslutninger tas, og hvilke mekanismer som sikrer kontroll og ansvarlighet.

Samtidig må de organisatoriske og tekniske utfordringene som *IT i praksis* identifiserer fortsatt løses. Men dersom offentlig sektor skal lykkes med KI over tid, er ikke teknisk implementering alene tilstrekkelig. Teknologien må også oppleves som legitim og samfunnsmessig forankret. Først da kan KI bidra til reell offentlig verdi.

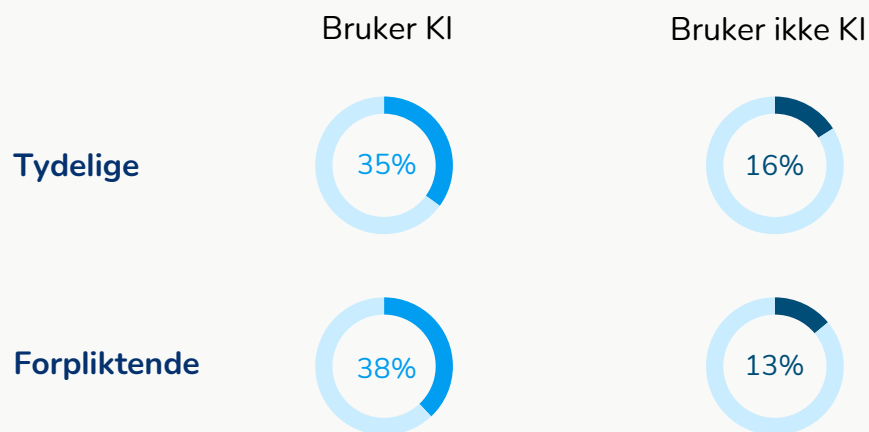


Veiledningsbehov og opplevd støtte

Funnene viser at det er tydelig at mange virksomheter har et betydelig behov for veiledning. Behovet gjelder både for å komme i gang med KI i praksis og for å håndtere utfordringer som oppstår når bruken skal videreutvikles og forankres over tid. I dette kapittelet undersøker vi hvilke støttebehov virksomhetene selv peker på, hvordan de opplever dagens veiledning og støtte, og hvordan de ønsker at framtidig veiledning skal utformes og formidles.

15 % av offentlige virksomheter oppgir at de i stor eller svært stor grad får god støtte fra nasjonale myndigheter (for eksempel veiledning, rådgivning, støtteordninger) innen kunstig intelligens.

Virksomheter som **i stor eller svært stor grad** opplever styringssignalene innen kunstig intelligens som



«Bruker KI» og «bruker ikke KI» er en indeks basert på flere av KI-spørsmålene i undersøkelsen, og viser om en virksomhet bruker KI over eller under gjennomsnittet av KI-bruk på tvers av virksomhetene.

Ramboll

Et kritisk gap: Opplevd nasjonal støtte innen kunstig intelligens er lav

Norge har høye mål for KI i offentlig sektor, men ambisjonene alene sikrer ikke trygg og ansvarlig bruk. Funnene viser at mange virksomheter verken opplever styringssignalene som tydelige og forpliktende, eller får nok støtte til å omsette ambisjonene i praksis.

Nasjonale styringssignaler når ikke frem

Til tross for høye politiske ambisjoner, opplever et klart flertall av offentlige virksomheter at de nasjonale styringssignalene innen KI verken er tydelige eller forpliktende. Bare drøyt en tredjedel av virksomhetene som bruker KI opplever signalene som klare. Blant dem som ikke bruker KI er andelen enda lavere. Det er liten forskjell mellom stat og kommune, og heller ikke mellom virksomheter som realiserer gevinster og de som ikke gjør det.

Mest bekymringsfullt er det at virksomhetene som ennå ikke har tatt i bruk KI, og som derfor har størst behov for tydelig retning utenfra, også er de som i minst grad opplever at styringssignalene er forpliktende for dem. Det kan være med på å forklare hvorfor en betydelig andel fortsatt står på sidelinjen. I tillegg er tilfredsheten med styringssignalene enda lavere blant virksomheter som opplever mange og sterke barrierer. Dette peker på en klar sammenheng: uklare signaler fra nasjonale myndigheter gjør det vanskeligere å navigere, og barrierene vokser som følge.

Støtten fra nasjonale myndigheter oppleves som fraværende

Bildet forsterkes når virksomhetene vurderer den konkrete støtten de mottar fra nasjonale myndigheter innen området KI. Bare 15 prosent oppgir at de i stor eller svært stor grad får god støtte fra nasjonale myndigheter, i form av veiledning, rådgivning eller støtteordninger. Det betyr at åtte av ti virksomheter i realiteten navigerer på egenhånd i et landskap som er både teknologisk komplekst og regulatorisk uavklart.

Blant statlige virksomheter er det de små som i størst grad opplever at de får god støtte. På en skala fra 1 til 5 er gjennomsnittet 2,5 for små virksomheter, mot 2,2 for de store. Det er et tankekors, fordi det ofte er de store virksomhetene som har størst mulighet til å hente ut de store gevinstene ved mer omfattende bruk av KI. Når de samtidig opplever mindre støtte, kan det bremse utviklingen der potensialet er størst.

Et gap med konsekvenser for trygg og ansvarlig bruk

Dette er ikke bare et spørsmål om tempo og dekningsgrad, men et spørsmål om modenheten på den KI-bruken som faktisk skjer. Når styringssignalene er uklare og støtten er begrenset, øker risikoen for at KI tas i bruk på måter som ikke er tilstrekkelig utredet, etisk forankret eller juridisk avklart. Trygg og ansvarlig bruk forutsetter at virksomhetene vet hva de kan gjøre, hva de ikke bør gjøre, og hvordan de skal håndtere dilemmaene som oppstår. Denne kunnskapen kan ikke forventes å vokse frem i hver enkelt virksomhet, men må tilrettelegges, kommuniseres og forankres nasjonalt. Så lenge flertallet opplever at denne støtten mangler, er risikoen stor for at utviklingen går raskere enn ansvarligheten.

Det er heller ikke bare et spørsmål om at støtten uteblir. Det er et spørsmål om hva fraværet av nasjonal støtte faktisk koster. Dersom virksomhetene ikke er trygge på KI-bruk, vil heller ikke bruken bli moden, og man vil ikke kunne hente ut de store gevinstene av en gjennomgripende bruk.

Veiledning fra KI Norge: hvor er behovene?

Virksomheter fra både offentlig og privat sektor er spurt om hva slags veiledning på KI de har behov for og hvordan de ønsker at veiledning skal leveres. Svarene viser et bredt spekter av preferanser, men tegner samtidig et bilde av hva som etterspørres mest og hvor behovene skiller seg mellom ulike virksomhetstyper.

Regulatorisk trygghet er viktigst for virksomhetene

En stor andel av virksomhetene ønsker veiledning på regulatorisk og juridisk tema - etterspurt av hele 71 prosent av kommunene og 74 prosent av statlige virksomheter. Rundt 20 prosent av private virksomheter ønsker også dette. Funnet henger direkte sammen med at usikkerhet om risiko er den raskest voksende barrieren i sektoren. Virksomhetene vil bruke KI, men de trenger klarhet i hva de faktisk har lov til, og hvilke risikoer de må håndtere. Uten denne tryggheten stopper mange opp.

Behov for veiledning i bruk av data

Etter veiledning på regulatorisk og juridisk tema, ønsker 52 prosent av statlige virksomheter og 66 prosent av kommunene å få veiledning i tilrettelegging og bruk av data for KI-løsninger. Dette funnet peker tilbake på hvordan virksomhetene er på vei til å bli modne brukere av KI, og går fra enkelt tekstarbeid og over til mer integrert bruk av egne data i KI-løsninger.

Offentlige virksomheter vil ha lavterskel veiledning

Blant offentlige virksomheter er det veiledere og sjekklister, webinarer og informasjonsmøter, og erfaringsdeling og nettverk som dominerer. Dette er lavterskel og praktisk orientert veiledning som gir mulighet for læring på tvers av virksomheter. Fire av ti ønsker veiledning som en regulatorisk sandkasse eller maler og dokumentasjonsstøtte.

Forskjellene mellom stat og kommune er små, men på to punkter skiller de seg tydelig. Kommunene etterspør webinarer og informasjonsmøter i større grad enn staten, henholdsvis 78 mot 61 prosent. Når det gjelder

maler og dokumentasjonsstøtte, er andelen blant kommunene nær dobbelt så høy som blant statlige virksomheter, 49 mot 27 prosent. En mulig forklaring på dette kan være at kommunene i større grad har behov for ferdig tilrettelagt støtte de kan ta i bruk direkte, fordi de har færre interne ressurser enn statlige virksomheter.

Private virksomheter er mer tilbakeholdne

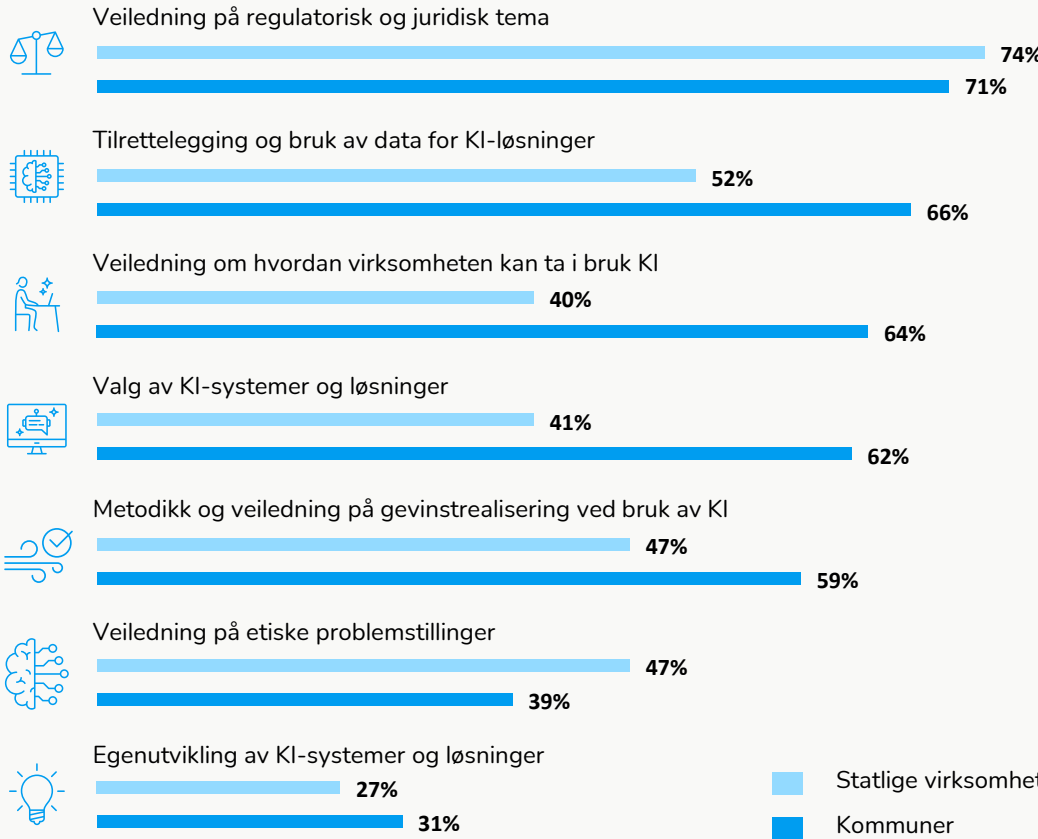
Blant små og mellomstore private bedrifter er andelen som etterspør veiledning gjennomgående lavere enn i offentlig sektor. Webinarer og informasjonsmøter er det mest etterspurte formatet, og det er færrest som etterspør maler og dokumentasjonsstøtte.

Forskjellene mellom små og mellomstore bedrifter er ikke dramatiske. Likevel er det dobbelt så mange mellomstore som små bedrifter som ønsker veiledning i en regulatorisk sandkasse, og noen flere mellomstore bedrifter som ønsker maler og dokumentasjonsstøtte og erfaringsdeling. Små bedrifter på sin side etterspør i noe større grad veiledere, sjekklister og webinarer, de mest tilgjengelige og lavterskelpregede formatene.

Store behov og konkrete veiledningsformer

Funnene viser at behovene er store, men også ganske tydelige. Virksomhetene etterspør først og fremst støtte som gjør det tryggere og enklere å ta KI i bruk i praksis, særlig på regulatoriske spørsmål og bruk av data, og de ønsker konkrete lavterskeltilbud. Dataene peker også på at særlig kommuner ønsker konkret veiledning i bruk og valg av KI-løsninger. Behovene varierer mellom sektorer og virksomhetstyper, noe som understreker at veiledningen må være både relevant, praktisk og tilpasset de ulike forutsetningene for både offentlige og private virksomheter.

Hvilken **type veiledning** på KI er viktigst for virksomheten akkurat nå? (Flere svar mulig)



7 av 10 virksomheter ønsker at veiledningen på KI skal leveres i form av **veiledere og sjekklister, webinarer og informasjonsmøter og erfaringsdeling og nettverk.**

4 av 10 virksomheter ønsker at veiledningen på KI skal leveres som en **regulatorisk sandkasse og som maler og dokumentasjonsstøtte.**



Veien videre: Refleksjoner fra KI Norge

Funnene fra *IT i praksis* viser at Norge er godt i gang med KI, men at potensialet er langt fra realisert. Utfordringene med usikkerhet, manglende støtte og synkende tillit ikke kan løses av virksomhetene alene. I dette kapittelet løfter vi blikket fra status til handling, og deler KI Norges refleksjoner om hva som skal til for å lykkes med innovativ og ansvarlig bruk av KI. Veien videre handler om å bygge tillit, sette tydeligere retning og gi bedre støtte, og om å ta fatt i de vanskelige spørsmålene i fellesskap.

Refleksjoner fra KI Norge: En balansekunst

KI Norge vil bidra til å finne og holde balansen mellom innovativ og ansvarlig bruk av kunstig intelligens. Veiledning, kompetansebygging og erfaringsutveksling skal stimulere til både innovasjon og ansvarlighet på KI-området. Eksempler på innsatsfaktorer for å stimulere innovativ KI er tilgang til regnekraft, bedre datadeling og finansiering. KI-forordningen og bruk av den regulatoriske sandkassen er eksempler på viktige rammer for å sikre ansvarlig KI-bruk. Samtidig handler ansvarlig bruk også om andre hensyn, som miljø, digital suverenitet, arbeidsliv og innbyggernes tillit. For å lykkes må vi lytte til og involvere hele samfunnet. Gjennom behovskartlegging og innspill fra offentlig sektor, næringsliv, academia og innbyggerne vil KI Norge legge ulike perspektiver i vektskålene og fylle dem med konkrete tiltak for Norges langsiktige KI-utvikling.

Retning og støtte

Funnene i *IT i praksis* viser at potensialet i KI ikke realiseres fullt ut og at en stor andel etterspør tydeligere retning. Usikkerhet og umoden bruk gjør at gevinster ofte tas ut på individnivå, ikke på organisasjonsnivå. Først når usikkerheten reduseres og vi får til transformasjon på virksomhets- og samfunnsnivå, kan potensialet realiseres. Dette krever at vi anerkjenner kompleksiteten, håndterer vanskelige dilemmaer og etablerer en felles forståelse for hvor vi vil og hvor langt vi skal gå. KI Norge vil bidra til dette gjennom å gi mer støtte og tydeligere retning, på både kort og lang sikt.



Tillit

Tillit er en grunnleggende forutsetning for bruk av KI. Årets IT i praksis viser en økende skepsisen til KI i offentlig sektor, særlig blant unge. Internasjonale undersøkelser, blant annet fra Stanford, viser samme trend i andre land. Dette er bekymrende. Norge er et av verdens mest tillitsbaserte samfunn. KI Norge vil, på tvers av sektorene og sammen med innbyggerne, jobbe for at KI anvendes i Norge på måter som understøtter denne tilliten, heller enn å svekke den.



Samarbeid og inkludering

KI Norge skal bidra til å bygge tillit, sette retning og gi støtte gjennom å koble offentlig og privat sektor, sivilsamfunn og academia tettere sammen, og skape arenaer der behov, erfaringer og bekymringer deles tidlig. Inkludering handler også om at innbyggerne får reell mulighet til å forstå, påvirke og delta i utviklingen. KI Norge vil derfor legge til rette for bred medvirkning, felles læring og konkrete samarbeid som gjør at KI tas i bruk på en måte som skaper verdi for hele samfunnet.



Menneskene bak *IT i praksis*

Redaksjonsgruppen for *IT i praksis* 2026 består av:

Mathias Sikveland Wee, Manager

Prosjektleder og kontaktperson for *IT i praksis*

mwee@ramboll.com

Henrik Stener Pedersen, Direktør

Ansvarlig for *IT i praksis*

heks@ramboll.com

Thomas Nortvedt, Manager

thno@ramboll.com

Gunder F. Nordgården, Konsulent

guno@ramboll.com



Bright
ideas.
Sustainable
change.

RAMBOLL