

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.

IT i praksis 2025

 Digdir

TEK NORGE 

 NTNU



Om IT i praksis 2025

I år er det 18. gang at Rambøll har gjennomført IT i praksis-undersøkelsen, også denne gangen i samarbeid med IKT-Norge, Digitaliseringsdirektoratet, KS og NTNU. Undersøkelsen er den mest omfattende i sitt slag i Norge, og er et ofte brukt kunnskapsgrunnlag for beslutningstakere i det offentlige.

Årets undersøkelse ble gjennomført fra mars til mai blant alle statlige virksomheter og kommuner. IT i praksis inkluderer også en panelundersøkelse blant et representativt utvalg av den norske befolkning, der vi stiller spørsmål om deres oppfatninger av og erfaringer med offentlige digitale tjenester.

For første gang er IT i praksis utformet med bakgrunn i prioriterte satsingsområder og forutsetninger fra den nasjonale digitaliseringsstrategien "Fremtidens digitale Norge", som gjelder for perioden 2024-2030. Årets utgave representerer sånn sett et viktig nullpunkt for målingene fremover.

Rambøll Management Consulting har det overordnede ansvaret for utforming og gjennomføringen av undersøkelsen, i tillegg til sluttrapportens vurderinger og konklusjoner. Dersom du har synspunkter eller kommentarer, setter vi stor pris på om du deler disse med oss, de kan hjelpe oss med å forbedre både metode- og datagrunnlag for de kommende utgavene av IT i praksis.

Rambøll Management Consulting bidrar også gjerne med rådgivning og tjenester i arbeidet med digitalisering i din virksomhet. Våre tjenester er nærmere beskrevet på side 33 i rapporten.

Du finner alle årsrapportene og data fra IT i praksis, helt tilbake til 2006 på www.itip.no

Veien mot verdens mest digitaliserte samfunn

Norge er fortsatt et av verdens mest digitaliserte land, men står som mange andre ved et veiskille. Med trangere økonomisk handlingsrom, en aldrende befolkning, økende krav til tjenestekvalitet og press for å redusere klimautslipp, stilles det store krav til å omstille gjennom digitalisering. Norske forutsetninger tilsier at vi burde ligge helt i front i europeisk sammenheng når det gjelder digitalisering og bruk av ny teknologi. Vi har mye data, en kompetent arbeidsstokk og høy tillit til offentlige myndigheter, forvaltning og hverandre. Pandemien viste at vi har den nødvendige evnen og viljen til å gjøre store omstillinger på kort tid dersom det virkelig kreves av oss.

IT i praksis har over tid avdekket utfordringer i norsk offentlig sektors evne til å utnytte potensialet i digitalisering og ny teknologi, spesielt når det gjelder evne til å hente ut gevinster og forbedringer som følge av innsatsen. Det gjør at offentlig sektor i for liten grad lykkes med å transformere seg som følge av mulighetene digitalisering gir. Som George Westerman fra MIT har formulert det: Når digital transformasjon blir gjort riktig, er det som om en larve blir til en sommerfugl. Når det blir gjort feil, ender man bare opp med en veldig rask larve.

Stor økning i bruk av KI, men med hvilken effekt?

Regjeringen har satt en tydelig og ambisiøs retning: Innen utgangen av året skal minst 80 prosent av offentlige virksomheter ha tatt i bruk kunstig intelligens (KI), og innen 2030 skal alle være i gang. Årets IT i praksis-tall viser at utviklingen går raskt – 60 prosent av virksomhetene oppgir nå at de i noen eller stor grad har tatt i bruk KI, en betydelig økning fra i fjor. Dette bekreftes også i andre undersøkelser.

Samtidig gjenstår det fortsatt arbeid med å tenke strategisk og helhetlig rundt bruken av KI i offentlig sektor. IT i praksis skiller seg ut fra eksisterende innsikt ved å undersøke i hvilken grad KI faktisk er integrert i tjenester og arbeidsprosesser i det offentlige – det vil si der teknologien virkelig kan skape verdi og gevinster. Her viser funnene at mange fortsatt er i en tidlig fase. Det forklarer hvorfor våre tall ligger noe lavere enn i andre målinger, men også hvorfor de gir et mer realistisk bilde av faktisk modenhet. Samtidig er det tydelig at mange virksomheter ennå ikke har lagt planer for hvordan de skal realisere de gevinstene KI er ment å gi. Få har strategier på plass, og det er fortsatt unntakene som har målt og hentet ut konkrete effekter.

Informasjonssikkerhet i en kompleks verdenssituasjon

Når det gjelder informasjonssikkerhet, ser vi at tillitten til hvordan det offentlige behandler innbyggernes data er under press. Dette kan blant annet finne sin forklaring fra flere alvorlige sikkerhetsbrudd i den senere tiden, og da er det godt å vite at mange virksomheter har godt

fokus på informasjonssikkerhet. Samtidig: IT i praksis viser at beste praksis i begrenset grad følges, noe som blant annet innebærer at relativt få virksomheter jobber risikobasert eller gjennomfører regelmessige øvelser.

I vår geopolitiske virkelighet er det naturlig at tematikker under overskriften digital suverenitet er på full fart inn i den offentlige diskursen. Dette bør ikke bare ha informasjonssikkerhetsmessige føringer, men også påvirke den digitale tjenesteutviklingen fra det offentlige. EUs ferske rapport State of the Digital Decade 2025 slår fast at europeisk offentlig sektor fortsatt er for avhengig av ikke-europeiske teknologileverandører. I juni gikk Danmarks digitaliseringsminister enda lenger, og kunngjorde at staten har startet arbeidet med å fase ut Microsoft-løsninger. En slik kompleks diskurs og nye fokusområder krever mer konkret veiledning fra norske myndigheter: Hvordan skal offentlige virksomheter forholde seg til dette i praksis? Hvordan balanseres hensyn til digitalisering med behovet for nasjonal kontroll og autonomi?

Mer samhandling og samarbeid – i år også

IT i praksis viser mye innsats og forbedring i antall som utvikler sammenhengende tjenester, men det resulterer i for liten grad i forbedringer for brukere i form av økt effektivitet og kvalitet i tjenestene. Som tidligere år – videreutviklingen er i for liten grad basert på brukerbehov, virksomheter er for introverte i tjenesteutviklingen og andelen som samarbeider om tjenesteutvikling utover egen sektor, er for lav.

Bedre og mer samhandling er ikke noe nytt svar på spørsmålet om hvordan vi skal få mer ut av de endringene vi faktisk må gjennomføre. Samhandling på tvers er kanskje det emnet som har de største historiske, organisatoriske, og til og med parlamentariske hindrene. Vi ser at insentivene for samordning er for svake i møte med siloorganisering. Det er åpenbart fortsatt behov for en mer samordnet bruk av virkemidlene som f.eks. mer koordinerte tildelingsbrev med flere felles oppdrag, sterkere oppfølging av digitaliseringsrundskrivet, og tilstrekkelige finansieringsmekanismer. På et tidspunkt må vi kanskje også gå fra å anbefale og legge til rette for, til å faktisk pålegge. Det kan være at det tidspunktet er nå.

Avslutningsvis vil vi trekke frem en samordningsutfordring som er understreket i den nevnte rapporten fra EU: et manglende samarbeid mellom sivil- og forsvarssamfunn som hinder utvikling av dobbel-bruk av digitale teknologier. IT i praksis har ikke undersøkt dette, men ser både potensialet, nødvendigheten og utfordringer i et slikt samarbeid, og vil vurdere å belyse temaet i tiden fremover.

IT i praksis anbefaler

Norges digitale transformasjon står overfor både store muligheter og betydelige utfordringer. Partene i IT i praksis søker gjennom årets rapport å løfte opp noen kritiske behov og anbefalinger for å lykkes med å utnytte potensialet i digitalisering og ny teknologi i årene som kommer. Anbefalingene retter seg både mot politikere og beslutningstakere, samt til statlige virksomheter, fylkeskommuner og kommuner.

For å lykkes med den digitale transformasjonen har vi pekt ut tre områder vi mener det er særlig viktig at offentlige myndigheter tar tak i.

1. En strategisk og helhetlig tilnærming til KI:

Bruken av KI i offentlig sektor har økt betydelig, men mange virksomheter mangler en klar strategi for hvordan teknologien skal bidra til reell verdiskaping. For å unngå at KI blir en "rask larve" snarere enn en "sommerfugl," må følgende prioriteres:

- **Måltrettet bruk av KI:** Offentlige virksomheter bør identifisere hvilke tjenester og oppgaver som er best egnet for KI, og deretter utarbeide en handlingsplan for implementering. Dette inkluderer å definere klare mål for hva KI skal oppnå, for eksempel bedre brukeropplevelser, økt effektivitet eller mer presis beslutningsstøtte.
- **Måling og evaluering:** Det er ikke nok å bare ta KI i bruk – virksomhetene må også måle effekten og justere tilnærmingen basert på resultater. Dette krever et systematisk arbeid der gevinster dokumenteres og deles, helst på tvers av sektorer.
- **Kompetanseheving, vurdering av samfunnsmessige konsekvenser og etikk:** En bærekraftig KI-strategi må også inkludere opplæring av ansatte og det må foretas juridiske og etiske vurderinger, inkludert vurderinger av samfunnsmessige konsekvenser, slik at bruken av KI er både ansvarlig og transparent.

2. Høyere prioritet på informasjonssikkerhet og digital tillit:

Synkende tillit til det offentlige på bakgrunn av blant annet sikkerhetsbrudd, ubetenksom bruk av KI, og offentlig håndtering av data truer den digitale transformasjonen. For å styrke robusthet og tillit, må følgende iverksettes:

- **Regelmessig trening og beredskap:** Virksomheter bør gjennomføre regelmessige øvelser for å teste og forbedre sin evne til å håndtere cyberangrep og datalekkasjer. Dette inkluderer simuleringer av krisescenarier og oppdatering av håndteringsprotokoller.
- **Risikobasert tilnærming:** I stedet for å reagere på trusler etter at de har oppstått, bør virksomheter arbeide proaktivt med å identifisere og redusere risiko. Dette innebærer jevnlig risikovurderinger og prioritering av tiltak der risikoen er størst.
- **Sikkerhet som en integrert del av alle prosesser:** Fra anskaffelser til tjenesteutvikling må informasjonssikkerhet vurderes som en sentral faktor. Dette gjelder spesielt i samarbeid med eksterne leverandører, der kontrakter bør inkludere klare krav til datasikkerhet og avhengigheter.

3. Styrket samhandling gjennom tydelig styring og bedre insentiver:

En av de største hindrene for digital innovasjon i offentlig sektor er manglende samordning på tvers av virksomheter og sektorer. For å bryte ned siloer og fremme felles løsninger, må det settes klare forventninger til samhandling, støttet av konkrete virkemidler.

- **Styring og finansiering som belønner samarbeid:** Tildelingsbrev og finansieringsmekanismer bør utformes slik at de aktivt fremmer samordning. Dette inkluderer krav om bruk av eksisterende fellesløsninger der disse finnes, samt at virksomheter dokumenterer hvordan de har vurdert samarbeid før de investerer i nye systemer.
- **Strategisk bruk av anskaffelser:** Offentlige innkjøp bør være en drivkraft for standardisering og samhandling. Markedsplassen for skytjenester, som bygger på den nasjonale skystrategien, krav og anbefalinger i Digitaliseringsrundskrivet, er et godt eksempel på hvordan felles rammer kan gjøre det enklere å ta i bruk ny teknologi effektivt og sikkert.

Norge har alle forutsetninger for å bli en global leder innen digitalisering, men det krever målrettede innsatser på disse tre områdene. Ved å styrke samhandling, ta i bruk KI strategisk og prioritere informasjonssikkerhet, kan vi sikre en offentlig sektor som både er fremtidsrettet og tillitsvekkende for innbyggerne. Dette er ikke bare et spørsmål om teknologi, men om hvordan vi som samfunn velger å bruke den til å skape verdi for alle.

Innholdsfortegnelse

1	Innramming og anbefalinger	... side 3
2	Kunstig intelligens	... side 6
3	Digital sikkerhet og suverenitet	... side 14
4	Digitale og sammenhengende tjenester	... side 20
5	Samordning og styring mot en digital offentlig sektor	... side 26
6	Metode og fullstendig oversikt over spørsmål i årets undersøkelse	... side 31

Kunstig intelligens

Offentlig sektor står overfor høye forventninger og har store ambisjoner om å ta i bruk kunstig intelligens (KI) i årene som kommer.

I dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan offentlige virksomheter jobber med KI i dag – hvilke trender som preger utviklingen, og hvilke erfaringer som har blitt gjort så langt.

Vi peker også på enkelte sentrale forutsetninger for å styrke og skalere arbeidet fremover.

Gjennombrudd for bruk av KI i offentlig sektor

KI har i de siste årene blitt et stadig mer sentralt tema i den pågående digitaliseringsdebatten. IT i praksis har for femte året på rad målt utbredelsen av KI, og tallene viser at teknologien har fått sitt gjennombrudd.

Høye ambisjoner for bruk av KI

Det er bred enighet om at offentlig sektor skal ta i bruk KI som et verktøy for å effektivisere interne prosesser og forbedre tjenestene ut mot brukere. Regjeringen har satt tydelige mål: Innen utgangen av 2025 skal 80 prosent av offentlig sektor bruke KI – med ambisjon om full dekning innen 2030.

Tidligere utgaver av IT i praksis har imidlertid vist at bruken har vært begrenset. I perioden 2021–2024 rapporterte kun én av tre statlige virksomheter og 15 prosent av kommunene at de hadde erfaring med KI. En forklaring har vært at mange virksomheter har «sittet på gjerdet» – og avvventet utviklingen for å lære av andres erfaringer før de gjorde egne investeringer.

Bruk av KI har skutt fart

Både myndigheter og fagmiljøer har lenge oppfordret offentlige virksomheter til å ta et mer aktivt ansvar for å utforske og teste ut teknologien. I 2025 ser vi tegn til at dette budskapet har slått gjennom: godt over halvparten av offentlige virksomheter oppgir nå at de er i gang med å ta i bruk KI. Dette

markerer et taktskifte, og bringer sektoren nærmere regjeringens mål om 80 prosent dekning.

Uklart hva som teller som bruk av KI

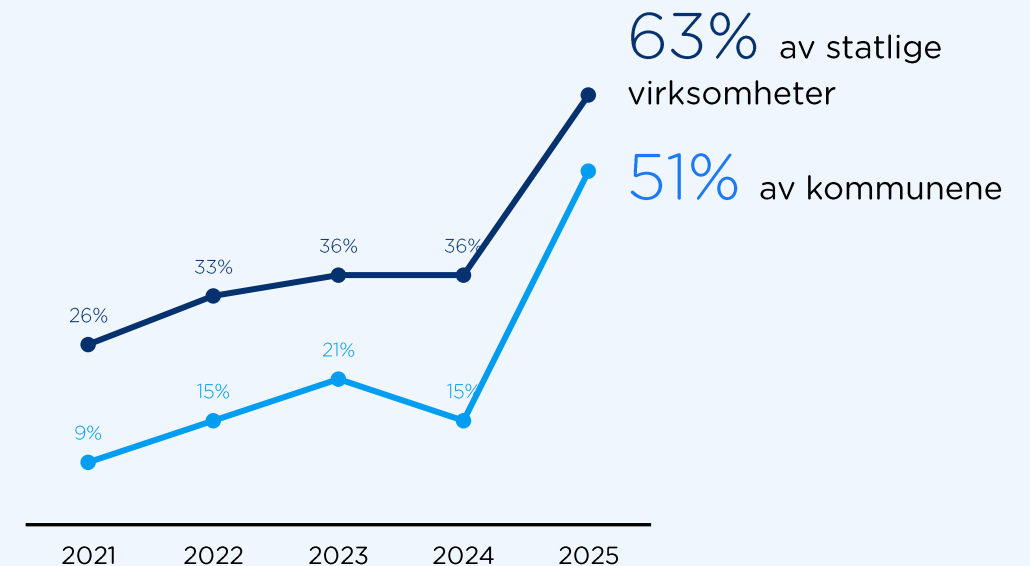
En sentral usikkerhet i vurderingen av regjeringens mål om 80 prosent KI-bruk innen 2025, er hvordan virksomhetene definerer «bruk av kunstig intelligens».

I dag har nesten alle ansatte i offentlig sektor tilgang til åpne KI-verktøy som kan brukes i arbeidshverdagen, innenfor gitte retningslinjer. Likevel ser vi at færre virksomheter har kommet ordentlig i gang med å bruke KI systematisk som et verktøy for å forbedre kjerneoppgaver og prosesser.

Det er først når teknologien integreres i virksomhetenes arbeidsprosesser og tjenester at den gir reelle muligheter for systematiske forbedringer og effektivisering. Det er nettopp dette IT i praksis har som mål å måle.

Derfor mener vi det er behov for tydeligere politiske føringer og definisjoner for hva som regnes som KI-bruk – og at disse tydeliggjør at KI skal forstås som et verktøy for strukturert og systematisk forbedring av oppgaveløsningen i virksomhetene.

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



Hvor langt har offentlig sektor kommet i bruk av KI?

Bruk av KI kan variere fra helt enkel og usystematisk, til mer avansert. Etter vår erfaring er det mer snakk om testing og eksperimentering med KI, heller enn integrering av teknologien inn i arbeidsflyter og prosesser.

Ulike bruksområder for KI

Generativ KI er en allsidig teknologi, og bruken kan variere fra helt enkelt og usystematisk, til mer avansert og systematisk. Til tross for at det har vært en stor økning i andelen virksomheter som har tatt i bruk KI, forteller dette mindre om hvordan KI benyttes og hvor langt virksomhetene opplever å ha kommet i egen bruk.

For å kategorisere og systematisere virksomhetenes erfaringer, benytter vi oss av DFØs inndeling av bruksområder for KI. Det strekker seg fra enkle til mer avanserte former for bruk:

- **Trinn 1:** Utforskning og utprøving av generativ KI
- **Trinn 2:** Bruk av KI på egne data i virksomheten
- **Trinn 3:** KI integrert i systemer/prosesser
- **Trinn 4:** Utvikling av egne KI-løsninger

Flest er i startfasen

For å vurdere hvor langt virksomhetene har kommet i bruken av KI, støtter vi oss på Arbeidsgiverbarometeret¹ – en undersøkelse rettet mot alle statlige virksomheter. Den viser at flertallet fortsatt befinner seg i en tidlig fase. Mange har testet og utforsket teknologien, men få har tatt den i operativ bruk på et mer avansert nivå.

Også innsikt fra IT i praksis og andre kunnskapskilder peker på at mange virksomheter fortsatt er i en slags «betamodus»: Bruken er i hovedsak rettet mot enkeltstående og administrative oppgaver, særlig innen tekstbearbeiding og informasjonsinnhenting, og utforskes i pilotform eller av enkeltansatte. En slik tilnærming forutsetter verken avansert systemintegrasjon, større investeringer eller omfattende organisatoriske endringer, og gjør det mulig å komme raskt i gang.

For å realisere mer av potensialet i KI, er det behov for å bevege seg oppover i DFØs modenhetstrapp – fra individuell og ad hoc-bruk til mer strategisk og systematisk integrering i virksomhetens prosesser.

Andelen virksomheter som har kjennskap til at virksomheten har tatt i bruk KI på følgende måter



Utforskning og utprøving av KI

86%



Bruk av KI på egne data

48%



KI integrert i systemer

34%



Utvikling av egen KI

19%

¹ Regjeringen. 2025. Statens arbeidsgiverbarometer 2024-2

Hvilke oppgaver brukes KI til?

KI har et bredt anvendelsesområde. Offentlige virksomheter tester nå KI i ulike deler av sin oppgaveportefølje – men bruken er foreløpig mest utbredt i administrative oppgaver.

KI brukes oftest til administrative oppgaver

Resultatene fra årets IT i praksis viser at KI oftest tas i bruk til administrative formål. Dette omfatter typisk oppgaver som utarbeidelse av kommunikasjonsmateriell, ansettelsesprosesser, arbeidsplaner, og støtte til interne arbeidsprosesser.

Dette er i liten grad overraskende, ettersom slike oppgaver ofte er rutinepregede og standardiserte – noe som gjør dem godt egnet for automatisering og KI-støtte. Samtidig oppleves risikoen ved uttesting gjerne som lavere her enn i mer komplekse eller sensitive oppgaveområder.

Flere eksperimenterer med mer tjenesteorientert bruk

Selv om administrative bruksområder dominerer, viser undersøkelsen også at en betydelig andel virksomheter eksperimenterer med bruk av KI i kjerneoppgaver. Fire av ti virksomheter

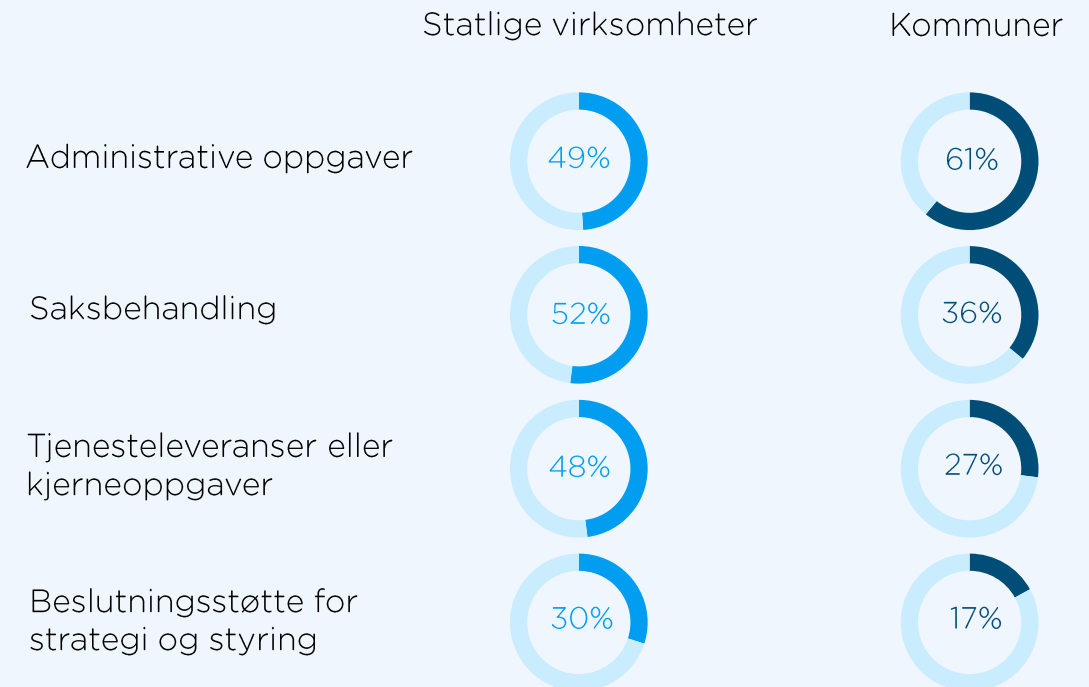
oppgir erfaring med bruk av KI i saksbehandling, og én av tre i tjenesteleveranse

Eksempler på bruk av KI innen disse oppgaveområdene inkluderer KI-støttet bearbeiding av høringsinnspill, vurdering av ulike typer søknader og automatisering av innkommende henvendelser fra brukere.

Beslutningsstøtte lite utbredt

Et område som ofte trekkes frem som særlig lovende, er bruk av KI som beslutningsstøtte i strategiske og styringsrelaterte prosesser. Her ligger potensialet i KI-teknologiens evne til å analysere store datamengder og avdekke sammenhenger som ellers ville vært vanskelig tilgjengelige, noe som potensielt kan styrke kvaliteten i beslutningsgrunnlaget. Til tross for dette potensialet, er det fortsatt få som har tatt teknologien i bruk til slike formål. Kun to av ti virksomheter oppgir erfaring med bruk av KI til beslutningsstøtte, noe som gjør det til det minst utbredte bruksområdet i årets undersøkelse.

Andelen virksomheter som i **noen, stor eller svært stor grad** bruker eller utvikler KI for følgende oppgaver og/eller tjenester



Hvilke gevinster realiseres?

Politiske og strategiske føringer for offentlig sektor er tuftet på at KI kommer med et stort potensial for effektivisering og forbedring. IT i praksis viser at mange ser effekter av KI, men at gevinster i liten grad realiseres systematisk.

Flere realiserer gevinster

Offentlig sektor står overfor store behov for både effektivisering og kvalitetsforbedring, og teknologi generelt og KI spesielt anses som nødvendige deler av løsningen. Etter flere år med beskjedne gevinster, viser årets undersøkelse at mange virksomheter nå er i gang med å hente ut konkrete effekter fra KI-bruk. Over halvparten oppgir at teknologien hjelper dem med å løse oppgaver raskere, øke kvaliteten i prosesser og tjenester, og frigjøre tid til andre oppgaver.

Det er ikke overraskende at mange av gevinstene handler om tidsbesparelse, ettersom KI har et særlig potensial i rutinepregede oppgaver som krever lite menneskelig skjønn. Kvalitetsforbedringer henger ofte sammen med økt likebehandling og muligheten til å ta bedre beslutninger basert på mer helhetlige datagrunnlag.

Få realiserer gevinster på virksomhetsnivå

Samtidig viser resultatene at gevinstene i

hovedsak realiseres på individnivå. Selv om ansatte opplever effektivisering og tidsbesparelser, har dette i liten grad ført til endringer i kostnader eller bemanning. KI er med andre ord i bruk – men i mange tilfeller uten at det har fått gjennomslag i virksomhetens samlede ressursbruk eller struktur.

Behov for mer systematisk tilnærming

For å realisere mer av gevinstpotensialet, er det behov for at virksomhetene jobber mer systematisk med gevinstrealisering. Det handler både om å identifisere og følge opp effekter gjennom hele livsløpet for KI-initiativene – fra utforskning til implementering – og om å integrere teknologien i virksomhetens prosesser og arbeidsflyter.

Så lenge bruken forblir begrenset til enkeltprosjekter eller individuelle initiativ, vil også gevinstene forbli fragmenterte. Skal KI gi varige og målbare effekter på virksomhetsnivå, må teknologien forankres bredt og tas i bruk som en del av den operative driften.

Virksomheter som i **noen, stor eller svært stor grad** har realisert følgende gevinster gjennom bruk av KI



Bedre kvalitet i prosesser og tjenester



Raskere oppgaveløsning



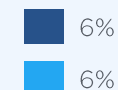
Frigjort tid til andre oppgaver



Reduserte kostnader



Redusert bemanning



Hva trengs for å ta i bruk KI i større grad fremover?

Å ta i bruk KI handler om mer enn bare teknologi. Tallene i IT i praksis viser tydelig at det er utfordringer som må imøtekommes for å sette virksomhetene i stand til å ta i bruk KI.

Kommunene opplever barrierene sterkere

I takt med myndighetenes ambisjoner om bruk av KI i offentlig sektor, er det også behov for å adressere barrierene mot dette. IT i praksis har de to seneste årene spurt offentlige virksomheter om hvilke barrierer de opplever for å ta i bruk KI.

Resultatene viser at kommunene rangerer de fleste barrierene høyere enn statlige virksomheter. Det er særlig manglende kompetanse, høye investeringskostnader og utilstrekkelig veiledning fra sentrale myndigheter som trekkes frem som sterke barrierer hos kommunene. Videre er det 1 av 4 kommuner som opplever manglende interesse/prioritering i ledelsen for bruk av KI, mot kun 2 prosent av statlige virksomheter.

Dette er på mange måter forventede resultater: Mange kommuner er små, har begrensede fagmiljøer og stram økonomi. Situasjonen fremhever derfor et behov for mer samarbeid og sterkere nasjonal samordning i kommunesektoren knyttet til innføring av KI.

Juridiske barrierer sterkest i staten

På statlig nivå fremstår juridiske forhold som den største hindringen for videre KI-bruk. Usikkerhet om hvordan data kan deles og behandles i tråd med personvernregelverket skaper betydelige utfordringer. Den kommende KI-forordningen er også på vei inn i norsk rett og innebærer nye kompetansekrav som mange virksomheter må ruste seg for fremover.

Juridiske bekymringer handler dessuten om uklarhet rundt hvilken risiko ulike KI-applikasjoner medfører, og hvilket risikonivå som er akseptabelt.

Barrierene endres i takt med erfaring

Videre viser IT i praksis at barrierebildet i offentlig sektor forandrer seg i takt med hvor mye erfaring virksomhetene har med KI. Virksomheter som ennå ikke har tatt i bruk KI, peker først og fremst på mangel på kompetanse og uklar nytteverdi som de største hindringene. Etter hvert som virksomhetene får mer erfaring med KI, skifter også barrierebildet: Ethiske og juridiske spørsmål—blant annet om personvern, dataflyt og kravene i den kommende KI-forordningen—vokser i betydning.

Virksomheter som i **stor eller svært stor grad** opplever følgende barrierer for bruk av KI, fordelt på kommuner og statlige virksomheter



Tilliten til KI kan ikke tas for gitt

Det er et uttalt ønske fra myndighetene at offentlig sektor skal nytte seg av KI fremover og hente gevinster av teknologien. Samtidig er offentlig sektor avhengig av tilliten fra innbyggerne.

Tilliten til KI er under press

KI har et stort potensial for å gi gevinster i offentlig sektor, men dette avhenger av fortsatt tillit i befolkningen. I «*Nasjonal strategi for kunstig intelligens*»,² trekkes nettopp høy tillit i befolkningen som en faktor som gir Norge et fortrinn for bruk av teknologien. Derfor er det viktig at KI ikke introduseres eller brukes på en måte som svekker denne tilliten.

Vi har spurt innbyggerne om de ser bruk av KI som et riktig grep for å sikre bedre og mer effektive tjenester i offentlig sektor. IT i praksis viser at fire av ti nordmenn i stor eller svært stor grad er enige i dette.

Samtidig er kun tre av ti i stor eller svært stor grad enige i påstanden om at det er greit at KI benyttes innen helsesektoren til beslutningsstøtte for diagnoser og behandlingsforløp, til tross for at dette er et bruksområde med uttalt høyt potensial for bruk av KI fremover. To av ti er i noen grad enige i dette, mens om lag halvparten er uenige.

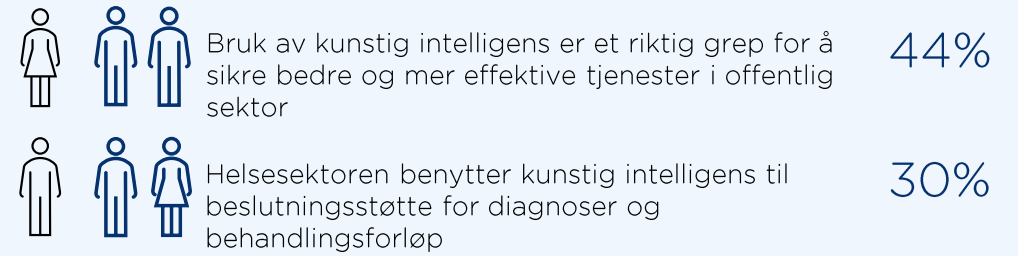
Tillit til bruk av KI i offentlig sektor kan derfor ikke tas for gitt.

De med lavere tillit til bruk av KI har flere felles kjennetegn. De er gjerne eldre, har lavere utdanning og inntekt, og lavere digitale ferdigheter enn de med høyere tillit. Herav følger ofte skepsis til ny teknologi, som offentlig sektor må ta hensyn til når KI skal tas mer i bruk.

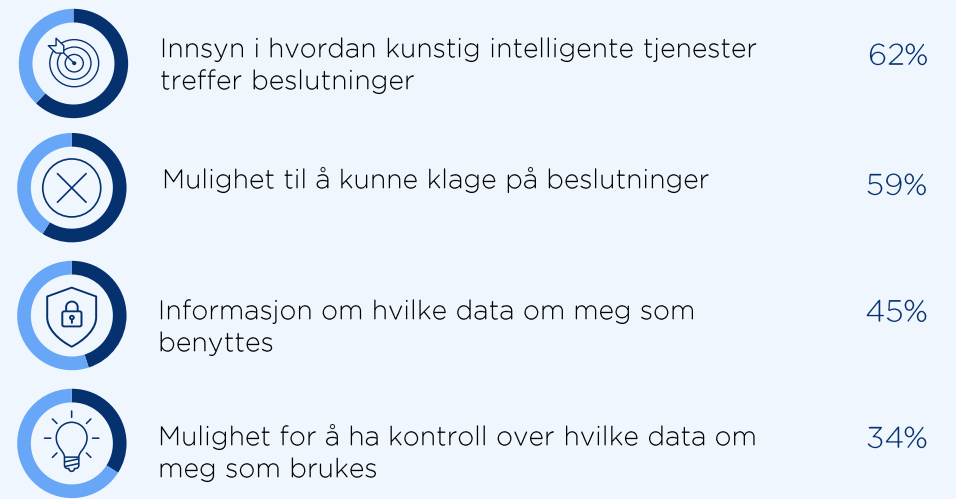
Innbyggere stiller tydelige krav til bruken av KI.

I møte med økt bruk av KI i offentlig sektor, må virksomhetene ta ulike grep for å sikre at teknologien innføres på en tillitsvekkende måte. IT i praksis har spurt innbyggere om viktigheten av ulike faktorer for deres tillit til bruken av KI. Den viktigste er innsyn i hvordan kunstig intelligente tjenester treffer beslutninger, tett fulgt av muligheten for å påklage beslutninger.

Andel av innbyggere som er **helt eller delvis enig** i at



Andel av innbyggere som synes følgende faktorer i **stor eller svært stor grad** er viktig for deres tillit til kunstig intelligens



² Regjeringen. 2020. Nasjonal strategi for kunstig intelligens

Behov for en mer systematisk og helhetlig tilnærming

Oppsummert viser IT i praksis at offentlig sektor er i gang med bruk av KI, men at mye av arbeidet foreløpig er i en startfase. For å utnytte potensialet fullt ut, bør virksomhetene etablere en systematisk og helhetlig tilnærming til bruk av KI.

KI-arbeidet er i en startfase

Sett i lys av regjeringens mål om at 80 prosent av offentlig sektor skal ta i bruk KI innen utgangen av 2025, viser IT i praksis at mange virksomheter er i gang med bruk av KI, og at målet er innen rekkevidde.

Bruken er likevel begrenset og preget av lav modenhet. De fleste virksomheter befinner seg fortsatt i en utforskende fase der KI testes i enkeltstående, administrative oppgaver. Slik bruk krever verken avansert systemintegrasjon, store investeringer eller omfattende organisatoriske endringer, noe som gjør det mulig å komme raskt i gang. KI benyttes i liten grad som et verktøy for å endre arbeidsflyter og prosesser, og gevinstene er sjelden realisert på en systematisk måte.

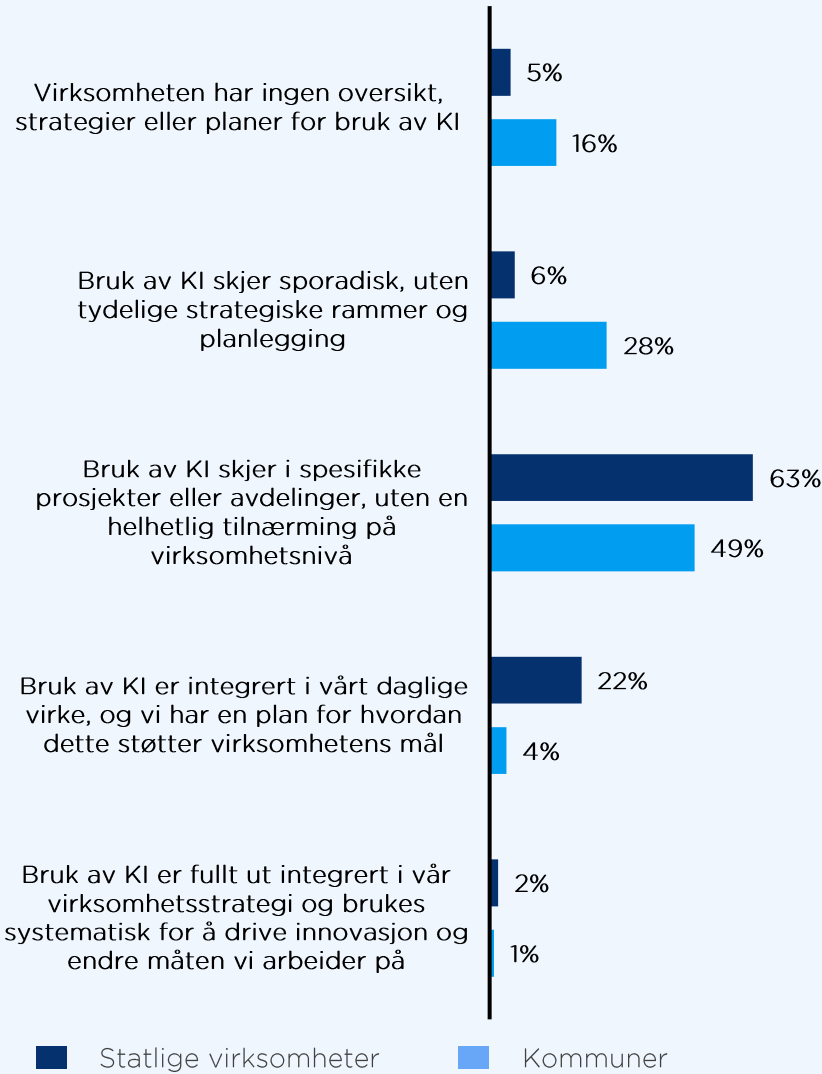
Behov for mer systematikk og helhet

For å utnytte mer av potensialet som ligger i teknologien og realisere gevinster mer systematisk, er det behov for en strategisk og helhetlig tilnærming til bruk av KI. Her har de fleste virksomheter og kommuner et stykke igjen.

IT i praksis viser videre at halvparten av statlige virksomheter fortsatt utvikler eller bruker KI i isolerte prosjekter eller enkeltavdelinger, ofte uten klare strategiske mål eller en helhetlig tilnærming på virksomhetsnivå. Én av fire mangler tydelige strategiske rammer for KI-arbeidet helt.

Dermed har flere virksomheter behov for å styrke sin strategiske tilnærming til bruk av KI. Dette innebærer blant annet å i større grad se KI som et verktøy for å endre arbeidsflyter og prosesser. Videre bør KI-arbeidet forankres tydelig i hele organisasjonen. Virksomhetene bør også sette tydeligere målsetninger for hva de ønsker å oppnå med bruk av KI, og jobbe systematisk med å realisere disse gevinstene.

Hvilken påstand beskriver best din virksomhets strategiske tilnærming til bruk av KI?



Digital sikkerhet og suverenitet

Offentlig sektors arbeid med digital sikkerhet blir stadig viktigere – ikke minst i lys av økt trusselbilde og den siste tidens diskusjoner rundt digital suverenitet. I dette kapitlet ser vi nærmere på status og utviklingstrekk innen arbeid informasjonssikkerhet og risiko. Vi løfter også frem sentrale forutsetninger for å styrke arbeidet fremover.

Et mer komplekst trusselbilde aktualiserer informasjonssikkerhet

God informasjonssikkerhet er en forutsetning for tillit, beredskap og digital suverenitet. I en tid preget av økt digitalisering og uforutsigbare trusler må offentlig sektor styrke arbeidet med informasjonssikkerhet.

Arbeidet med informasjonssikkerhet blir stadig viktigere

Informasjonssikkerhet i offentlig sektor har aldri vært viktigere. Større datamengder, flere digitale tjenester og mer komplekse informasjonssystemer øker risikoen – samtidig som geopolitisk uro og målrettede påvirkningsforsøk gjør trusselbildet mer uforutsigbart. De siste årenes datainnbrudd i forvaltningen har vist hvor sårbare vi kan være, og satt innbyggernes tillit på prøve. I dag sier bare én av to nordmenn at de har tillit til at myndighetene beskytter personopplysningene deres.

Stadig mer komplekst trusselbilde

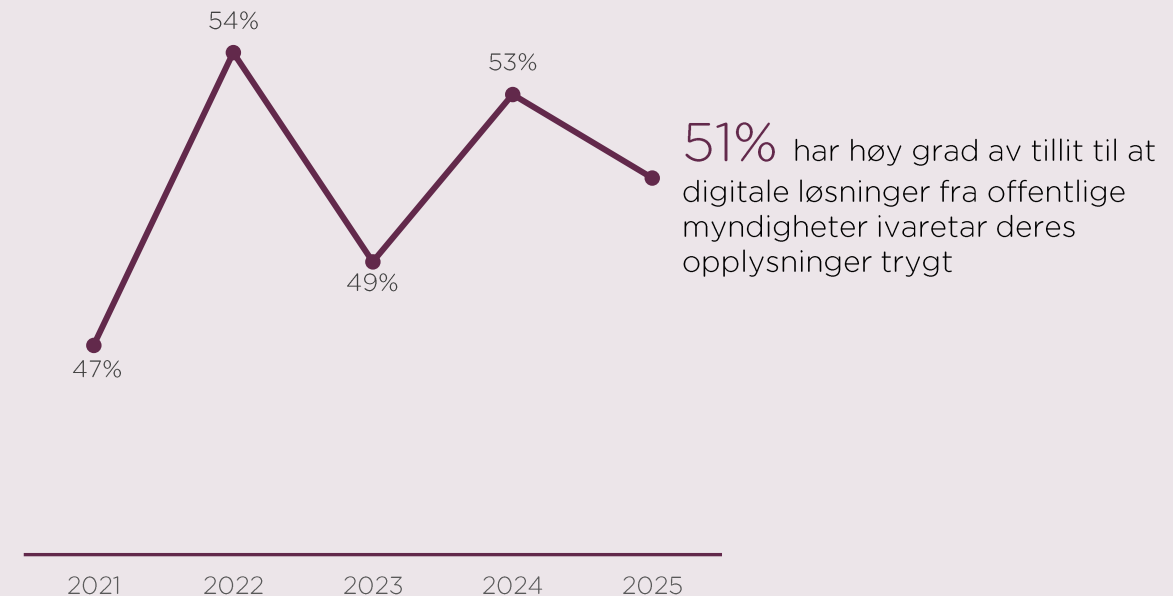
Selv om mange offentlige virksomheter i Norge har kommet langt i arbeidet med informasjonssikkerhet, er det ingen garanti for at dagens forsvar er tilstrekkelig for morgendagens trusler. Den europeiske rapporten *State of Cybersecurity in the Union 2024* viser at trusselbildet i Europa nå er skjerpet betraktelig.³ Det har

vært en markant økning i alvorlige cyberhendelser, og EU vurderer det nå som sannsynlig at virksomheter vil bli mål for angrep, eller eksponert gjennom kjente og ukjente sårbarheter. DDoS-angrep, ransomware og datainnbrudd rammer stadig bredere, og særlig offentlig forvaltning er utsatt. Angrep fra statlige aktører, organiserte kriminelle og hacktivister inngår i en voksende trusselflate, og grensene mellom krigføring, påvirkningsoperasjoner og cyberkriminalitet blir mindre tydelige.

Spørsmål om digital suverenitet

Dette utfordrer også Norges digitale suverenitet: Evnen til å sikre grunnleggende samfunnsfunksjoner og ivareta kontroll over egne verdikjeder og data.

I lys av dette øker viktigheten av arbeidet med informasjonssikkerhet i offentlig sektor. I en stadig mer uforutsigbar og digitalisert verden er informasjonssikkerhet ikke lenger et teknisk støtteområde – det er et strategisk kjernepunkt for virksomhetsstyring, beredskap og digital suverenitet.



³. Enisa. 2024. Report on the State of Cybersecurity in the Union

Informasjonssikkerheten er styrket – men utfordringer gjenstår

IT i praksis viser at arbeidet med informasjonssikkerhet i offentlig sektor har hatt en positiv utvikling de siste årene. Samtidig gjenstår det utfordringer knyttet til kompetanse og å integrere informasjonssikkerhet i virksomhetsstyringen.

Overordnet gode resultater

Andelen offentlige virksomheter som svarer at informasjonssikkerhet er en integrert del av IT-systemene og tjenestene deres, har steget fra 74 prosent i 2021 til 91 prosent i 2025. I samme periode har andelen virksomheter som oppgir å ha god oversikt over informasjonssikkerheten i egne systemer, prosesser og tjenester også ligget stabilt høyt på rundt 80 prosent.

De forholdsmessige høye tallene innen informasjonssikkerhet i IT i praksis tyder på at modenheten er relativt høy innen offentlig sektor, og at informasjonssikkerhet i økende grad bygges inn som del av digitale løsninger og i virksomheten for øvrig. Likevel er det noen utfordringer som gjenstår

Kompetansen styrkes – men det er fortsatt et gap

I takt med økende kompleksitet innen informasjonssikkerhetsarbeidet, er det

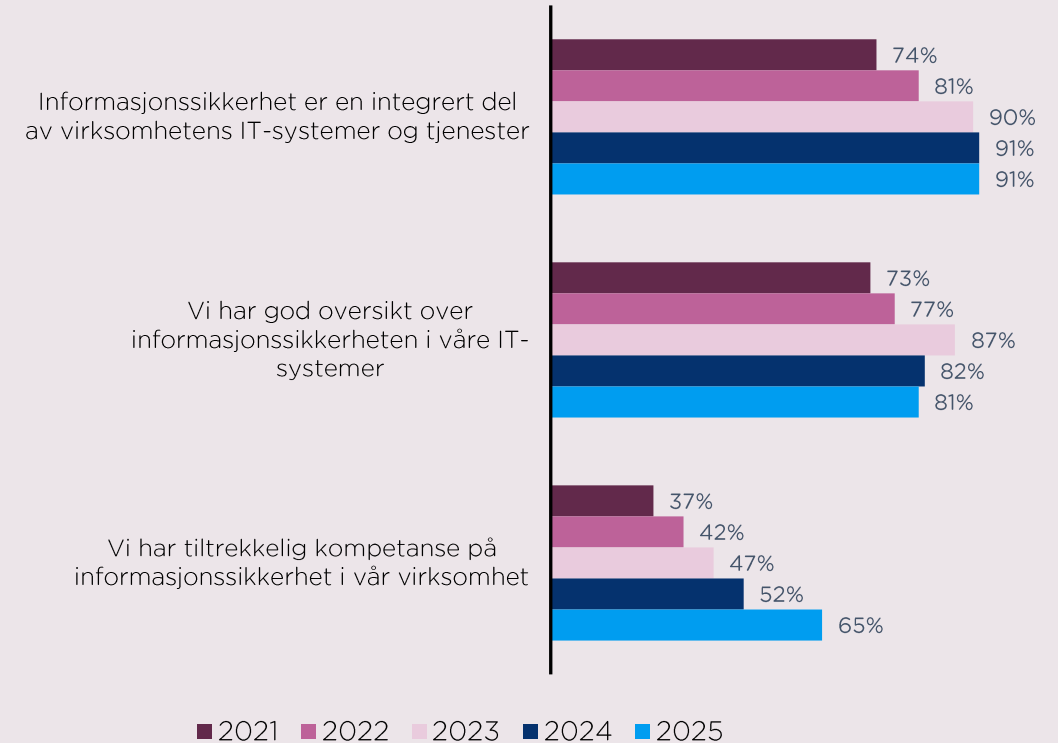
avgjørende å sikre tilstrekkelig kompetanse til å drive kontinuerlig forbedring av arbeidet. To av tre virksomheter oppgir at de har tilstrekkelig kompetanse på informasjonssikkerhet. Det er en tydelig forbedring de siste årene – men innebærer også at én av tre virksomheter fortsatt vurderer egen kompetanse som utilstrekkelig.

I følge SSB opplever rundt to av tre offentlige virksomheter problemer med å rekruttere IKT-spesialister.⁴ Rett kompetanse handler derfor ikke bare om intern opplæring, men også om å konkurrere i stadig mer krevende arbeidsmarked.

Behov for tydeligere ledelse og styring

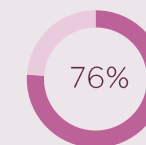
I et landskap preget av mer avanserte trusler og økende krav til etterlevelse, er det viktig at informasjonssikkerhetsarbeidet blir en integrert del av virksomhetsstyringen, med klare prioriteringer, føringer og eierskap fra ledelsen. Samtidig er det relativt få som opplever at ledelsen gir tydelige føringer for arbeidet med informasjonssikkerhet.

Andelen virksomheter som er enig eller helt enig i følgende påstander om informasjonssikkerhet

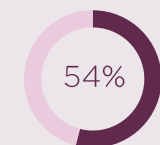


Andelen virksomheter som er enig eller helt enig i at virksomhetsledelsen gir tydelige føringer for styring av informasjonssikkerhetsarbeidet

Statlige virksomheter



Kommuner



⁴ SSB. 2025. Digitalisering og IKT i offentlig sektor

Økt behov for risikobasert tilnærming

En risikobasert tilnærming er en forutsetning for å prioritere innsatsen der sårbarhetene er størst og konsekvensene ved svikt kan bli alvorlige. Det gir både bedre ressursbruk og økt trygghet.

Fordelene ved å jobbe risikobasert

I et digitalt landskap preget av stadig flere trusler og økende kompleksitet, holder det ikke lenger å jobbe tilfeldig eller reaktivt med informasjonssikkerhet. Samtidig har de fleste virksomheter begrensede ressurser. En risikobasert tilnærming gjør det mulig å prioritere innsatsen der det virkelig teller – på de områdene der konsekvensene ved svikt er størst, og tiltakene gir størst effekt.

Dette er særlig viktig i offentlig sektor, hvor mange virksomheter håndterer både sensitive personopplysninger og samfunnskritiske funksjoner. Her kan sikkerhetshendelser få alvorlige følger, og med det, redusert tillit fra innbyggerne til myndighetene.

Offentlig sektor har kommet langt

Resultater fra årets IT i praksis viser at offentlig sektor i stor grad har tatt i bruk en risikobasert tilnærming. Åtte av ti virksomheter sier at de kobler arbeidet

med informasjonssikkerhet til den øvrige risikostyringen, og like mange gjennomfører jevnlig risikovurderinger for å identifisere potensielle trusler. Det har også vært en solid økning de seneste årene.

Dette er et godt utgangspunkt for å jobbe systematisk med forbedring over tid – og samsvarer med krav i både lover og standarder for informasjonssikkerhet.

Behov for tydeligere forankring og eierskap

Samtidig viser tallene at det fortsatt er forbedringspotensial: Bare seks av ti oppgir at prosessene for risikostyring er godt kjent i virksomheten. Andelen er særlig lav blant kommunene. Det tyder på behov for bedre rutiner og styrke forankring i ledelsen.

En risikobasert tilnærming må være noe mer enn en sjekkliste – den bør være en integrert del av kulturen og prege hvordan ansatte tenker og handler i hverdagen. På den måten styrkes den enkeltes kompetanse og evne til å gjøre trygge valg, også i møte med et stadig mer komplekst trusselbilde.

Andelen virksomheter som er **enig** eller **helt enig** i følgende påstander om informasjonssikkerhet



Beredskap og øvelser: et underprioritert område?

IT i praksis viser at mange virksomheter har rutiner for håndtering av sikkerhetshendelser. Likevel må evnen til å gjenopprette systemer styrkes, og jevnlig øvelser må til for å sikre beredskapen.

Om håndtering av sikkerhetshendelser

Antallet sikkerhetshendelser i offentlig sektor øker, og behovet for god beredskap og evne til å håndtere disse blir stadig viktigere.

Årets IT i praksis stiller for første gang spørsmål om virksomhetenes evne til å håndtere sikkerhetshendelser når de oppstår. Resultatene viser at mange virksomheter har kommet et stykke på vei, men at det fortsatt finnes sårbarheter.

Over åtte av ti virksomheter oppgir at de har prosedyrer for å varsle og håndtere sikkerhetshendelser. Det er positivt, men sier lite om hvor godt disse fungerer i praksis. Prosedyrer må være kjent, testes jevnlig og tilpasses nye trusler.

Syv av ti svarer at de har tilstrekkelig kompetanse og ressurser til å gjenopprette systemer og data etter et angrep. Det innebærer at tre av ti fortsatt er sårbare dersom krisen blir et faktum.

Øvelse gjør mester – også i arbeidet med informasjonssikkerhet

Selv de beste prosedyrer er lite verdt dersom de ikke er drillet i praksis. Regelmessige sikkerhetsøvelser gjør virksomheter bedre rustet til å håndtere digitale angrep og andre uønskede hendelser. Gjennom øving kan man avdekke svakheter før de får alvorlige konsekvenser, vi kan lære av feil og styrke både bevissthet, kompetanse og sikkerhetskultur blant ansatte.

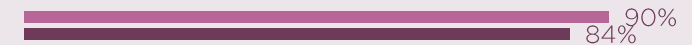
Både Nasjonal sikkerhetsmyndighet og Digitaliseringsdirektoratet er blant myndighetene som fremhever regelmessige øvelser som en sentral del av godt sikkerhetsarbeid. Samtidig er mye av tilgjengelig veiledning sist oppdatert i 2020.⁵

IT i praksis viser at én av fem statlige virksomheter og omtrent halvparten av kommunene fortsatt ikke gjennomfører slike øvelser jevnlig. Dette er et klart forbedringspunkt – og et viktig tiltak for å møte et stadig mer krevende trusselbilde.

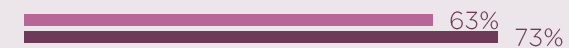
Andelen virksomheter som er **enig** eller **helt enig** i følgende påstander om håndtering av sikkerhetshendelser



Vår virksomhet har klare prosedyrer for å rapportere og håndtere sikkerhetshendelser



Vi har nødvendig kompetanse og ressurser til å gjenskape systemer og data dersom vi blir rammet av dataangrep



Vi gjennomfører regelmessige øvelser for å håndtere sikkerhetshendelser



■ Statlige virksomheter ■ Kommuner

⁵. Se bl.a. NSMs «Grunnprinsipper for fysisk sikkerhet» og Digidirs «Øv deg på bedre digital sikkerhet» 18

Digital suverenitet krever mer målrettet og samordnet støtte

Offentlige virksomheter står overfor et stadig mer komplekst trusselbilde, samtidig som krav og forventninger til sikkerhetsarbeidet øker. For å lykkes trenger de tydelig og samordnet støtte fra myndighetene.

Opplevd støtte fra myndighetene har forandret seg lite

Støtte fra myndighetene innen informasjonssikkerhet handler om å legge til rette for at offentlig sektor har gode rammebetingelser for å ivareta eget sikkerhetsansvar. Digitaliseringsstrategien fremhever at staten skal styrke arbeidet med informasjonssikkerhet gjennom blant annet felles krav og standarder, nasjonale styringsstrukturer, veiledning og kunnskapsdeling. Målet er å gjøre det enklere for virksomhetene å forstå sine plikter, ta informerte valg og håndtere risiko på en effektiv måte – uavhengig av størrelse, sektor og modenhet.

Tall fra IT i praksis viser at rundt 60 % av offentlige virksomheter opplever å få god støtte fra relevante myndigheter i arbeidet med informasjonssikkerhet. Andelen har styrket seg blant kommunene siden 2021, men svekket seg noe i staten.

Behov for tydelig støtte – særlig i møte med suverenitetsbehovet

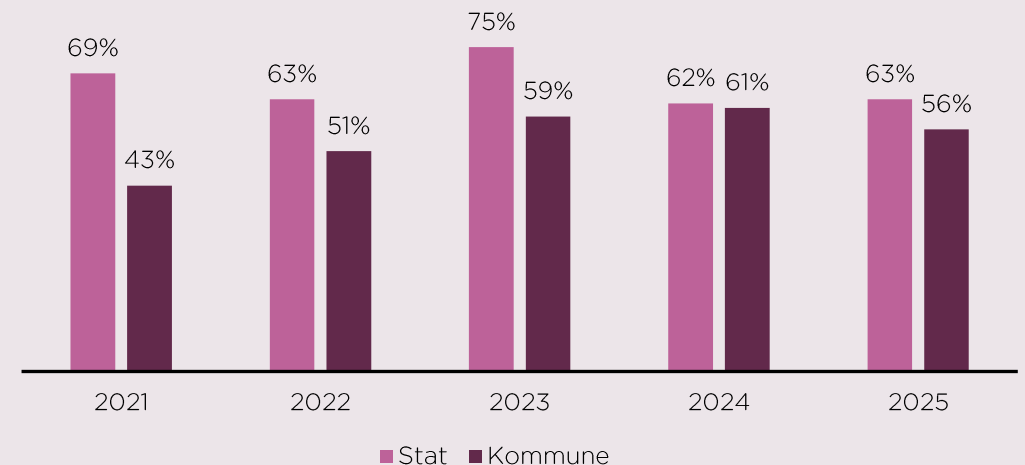
Selv om støtte fra myndighetene til

arbeidet med informasjonssikkerhet har vært stabil over tid, har både trusselbildet og forventningene til virksomhetene økt. Samtidig rettes økt oppmerksomhet mot digital suverenitet, som blant annet stiller krav til hvordan data håndteres og beskyttes. Dette fordrer tydeligere og mer samordnet støtte for å hjelpe virksomhetene til å prioritere riktig og gjennomføre nødvendige tiltak – uten at det krever uforholdsmessige ressurser fra hver enkelt virksomhet.

Veiledning og støtte er fragmentert blant flere aktører, vanskelig å holde oversikt

Videre deles i dag ansvar og veiledning mellom flere aktører, herunder bl.a. NSM, Digdir, Datatilsynet og sektorspesifikke miljøer. Det gir mye kompetanse, men også et fragmentert landskap av råd, veiledninger og rapporteringskrav. Resultatet er at det oppleves som vanskelig for virksomhetene å finne ut hvor de finner relevant veiledning, hvem de skal kontakte om hva, og hvilke krav/anbefalinger som faktisk gjelder.

Andelen virksomheter som er **enig** eller **helt enig** i at de mottar god støtte fra relevante myndigheter innen informasjonssikkerhet





Digitale og sammenhengende tjenester.

Utvikling av digitale og sammenhengende tjenester er et viktig virkemiddel for å sikre effektive, gode og tillitsvekkende tjenester fra det offentlige. Stadig flere virksomheter utvikler sammenhengende tjenester, men gevinstene uteblir. Dette kapitlet ser på status for arbeidet, og løfter frem en del viktige forutsetninger for å sette det offentlige i stand til å høste gevinster.

Flere utvikler sammenhengende tjenester

Digitaliseringsstrategien «*En digital offentlig sektor*» har et tydelig mål om at flere tjenester skal leveres som sammenhengende tjenester. IT i praksis viser at virksomheter som utvikler denne type tjenester er stadig økende.

Stadig flere utvikler sammenhengende tjenester

Ambisjonen om sammenhengende tjenester handler om både bedre kvalitet for brukerne og økt produktivitet i offentlig sektor. Ved å tenke nytt om hvordan tjenester utformes og leveres, skal innbyggerne møte mer brukervennlige, helhetlige og tilpassede løsninger – fortrinnsvis digitalt. Dette bidrar ikke bare til økt kvalitet i brukernes møte med det offentlige, men også til effektivisering og reduserte kostnader.

Sammenhengende tjenester krever samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer, og utfordrer eksisterende organisering og strukturer i det offentlige. Det stiller høye krav til styring, koordinering og felles forståelse.

I takt med økt satsing på sammenhengende tjenester de siste årene, har det blitt utviklet stadig flere slike løsninger. Noen av de større initiativene knyttet til livshendelsene, som for eksempel Digitalt dødsbo, er nå

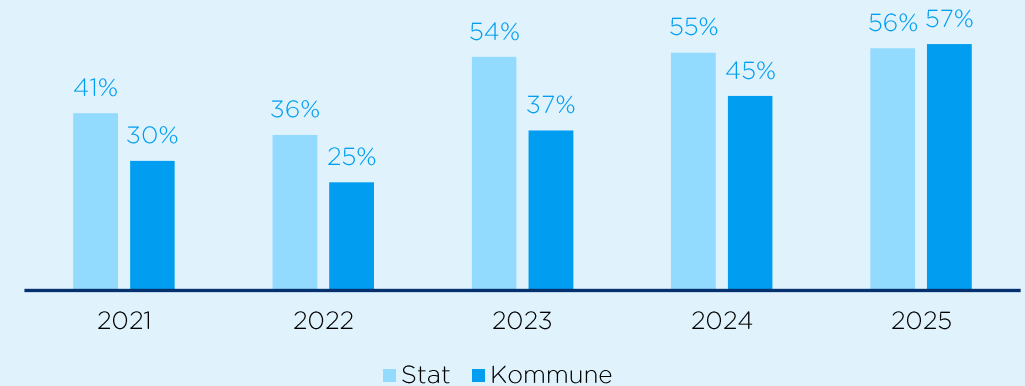
lansert og tilgjengelige. Dette er en tjeneste som krever samarbeid mellom mange ulike aktører – både statlige og private – og har krevd stor innsats i utviklingsarbeidet. Samtidig har den et betydelig potensial for å effektivisere offentlig sektor og gi bedre tjenester til brukerne.

IT i praksis viser også at stadig flere offentlige virksomheter har økt oppmerksomhet på å utvikle sammenhengende tjenester for brukerne sine. Rundt seks av ti statlige virksomheter og kommuner oppgir nå at de jobber med å utvikle denne typen tjenester.

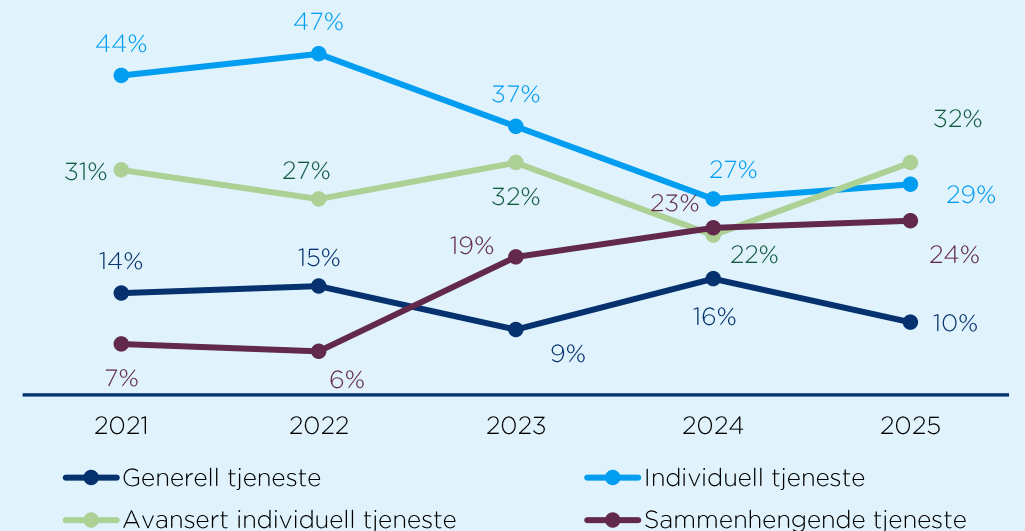
Flere tilbyr sammenhengende tjenester

Det er derfor positivt å se at flere virksomheter oppgir at sammenhengende tjenester representerer hoveddelen av de digitale tjenestene virksomheten tilbyr. De siste fem årene har det vært en jevn økning i andelen som tilbyr sammenhengende tjenester. Vi legger også særlig merke til at utbredelsen av alternativet «Avansert individuell tjeneste», som brukeren forutsetningsvis oppfatter som mer helhetlig, i høyere grad oppgis av virksomhetene i år, sammenlignet med 2024.

Vi utvikler sammenhengende tjenester når vi utvikler tjenester for våre brukere



Hvilket alternativ beskriver best hvordan hoveddelen av virksomhetens digitale tjenester tilbys i dag?



Hvor blir det av gevinstene?

Til tross for økt digitaliseringsinnsats, viser innsikt - senest en nylig undersøkelse fra Riksrevisjonen – at gevinstene uteblir. IT i praksis belyser status for gevinstarbeidet og spør hvorfor resultatene lar vente på seg.

Gir arbeidet resultater?

Som nevnt tidligere er målet med sammenhengende tjenester å øke produktiviteten i offentlig sektor ved å løse oppgaver nærmere brukeren og med mindre manuelt arbeid. Samtidig skal tjenestene oppleves som mer brukervennlige og bedre tilpasset innbyggernes behov, blant annet ved å gjøre det enklere å finne frem. Ambisjonen handler altså både om kvalitetsforbedringer og effektivisering.

En fersk undersøkelse fra Riksrevisjonen⁶, basert på casestudier av utvalgte livshendelser, retter imidlertid tydelig kritikk mot det offentlige evne til å levere på disse målene. Riksrevisjonen konkluderer med at arbeidet i liten grad har gitt konkrete forbedringer for brukerne, og mener det fortsatt er langt igjen før offentlig sektor tilbyr reelt sammenhengende tjenester.

Lite opplevd forbedring hos innbyggere

IT i praksis bekrefter i stor grad Riksrevisjonens funn, men tilfører noen

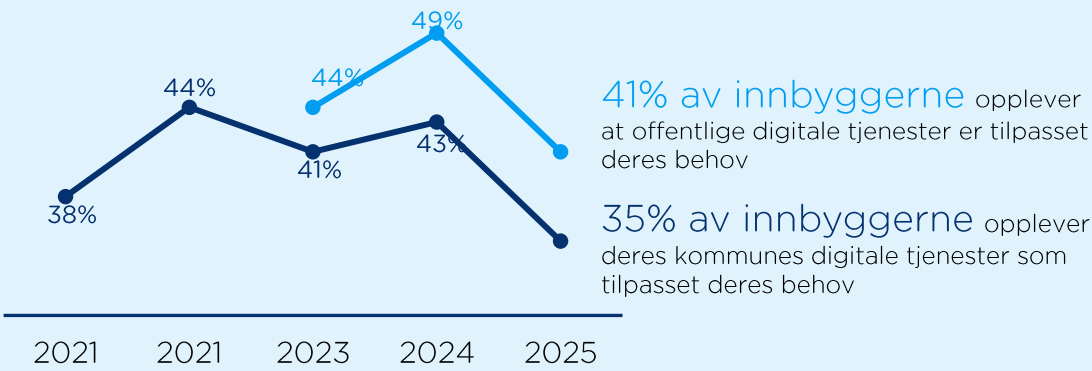
viktige nyanser. Innbyggerundersøkelsen viser at omtrent 40 prosent av befolkningen mener offentlige tjenester er tilpasset deres behov – et nivå som har ligget stabilt de siste årene og som falt litt det siste året. Med andre ord: Den store satsingen på livshendelser har foreløpig ikke gitt tydelige utslag i opplevd tjenestekvalitet.

IT i praksis nyanserer gevinstbildet

For offentlige virksomheter er gevinstbildet mer sammensatt. Bare 2 av 10 sier at de i stor grad henter ut planlagte gevinster fra digitaliseringsprosjektene sine. Ser vi derimot på virksomheter som opplever å ha realisert noen eller store gevinster i form av enten effektivisering eller kvalitetsforbedringer, øker andelen til litt over 50 prosent.

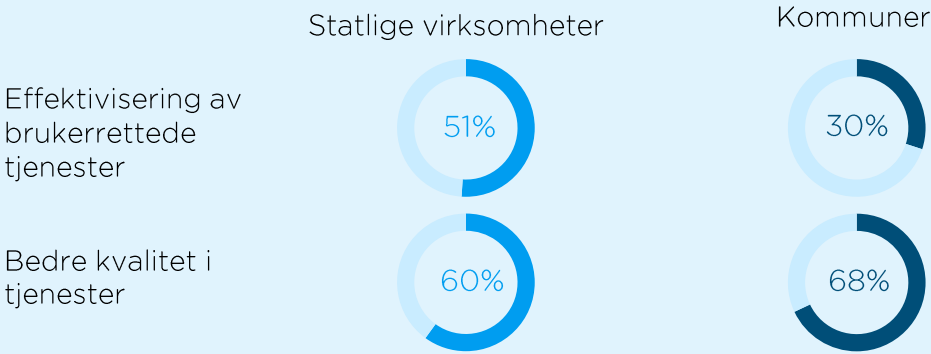
På den ene siden er det derfor ikke slik at dert offentlige ikke henter gevinster av arbeidet overhodet. Derimot mener vi det er belegg for å hevde at det offentlige i for liten grad realiserer de gevinstene innsatsen og forventningene tilsier.

Diskusjonen om hvordan IT i praksis-dataene bør forstås har nylig vært tema i tidsskriftet Stat & Styring.⁷



2 av 10 virksomheter oppgir at de i stor eller svært stor grad har realisert planlagte gevinster fra digitaliseringsprosjekter.

Virksomheter som i noen, stor eller svært stor grad har realisert følgende gevinster gjennom digitalisering



⁶ Riksrevisjonen. 2024-2025. Dokument 3:14: Arbeidet til styresmaktene med sammenhengende digitale tenester

⁷ Arild Aspøy. 2025. Flere får digitaliseringsgevinst (hentet fra Stat og Styring)

Rom for mer brukerorientering i tjenesteutviklingen

Gvinstrealisering ved tjenesteutvikling fordrer at tjenestene er tilpasset brukernes behov. IT i praksis viser framgang på området, men også at det fortsatt er mer å hente.

Brukerorientering som forutsetning for gevinster

En forutsetning for at nye tjenester skal gi gevinster og kvalitetsforbedringer for innbyggerne, er at tjenestene tilpasses deres ønsker og behov.

Digitaliseringsstrategien slår fast at brukerorientering skal ligge til grunn i utvikling av nye tjenester, det vil si at brukerne involveres og at deres behov blir styrende i planlegging, innretning og utvikling av nye tjenester.

Flere lar innsikt om brukerbehov styre digital strategi og prioriteringer

IT i praksis viser en solid økning der 8 av 10 virksomheter svarer at innsikt om brukerbehov er styrende for deres digitale strategi og prioriteringer.

Derimot er det urovekkende få virksomheter som involverer brukere i utviklingen av digitale tjenester. Tross en økning på 13 prosent fra i fjor, er tallene fortsatt lave. Det kan tyde på at det som omtales som brukerinnsikt er mer basert på virksomhetenes egne antakelser – og

ikke på direkte kontakt med brukerne gjennom utviklingsløpet. God og systematisk involvering av brukere er en forutsetning for gevinster.

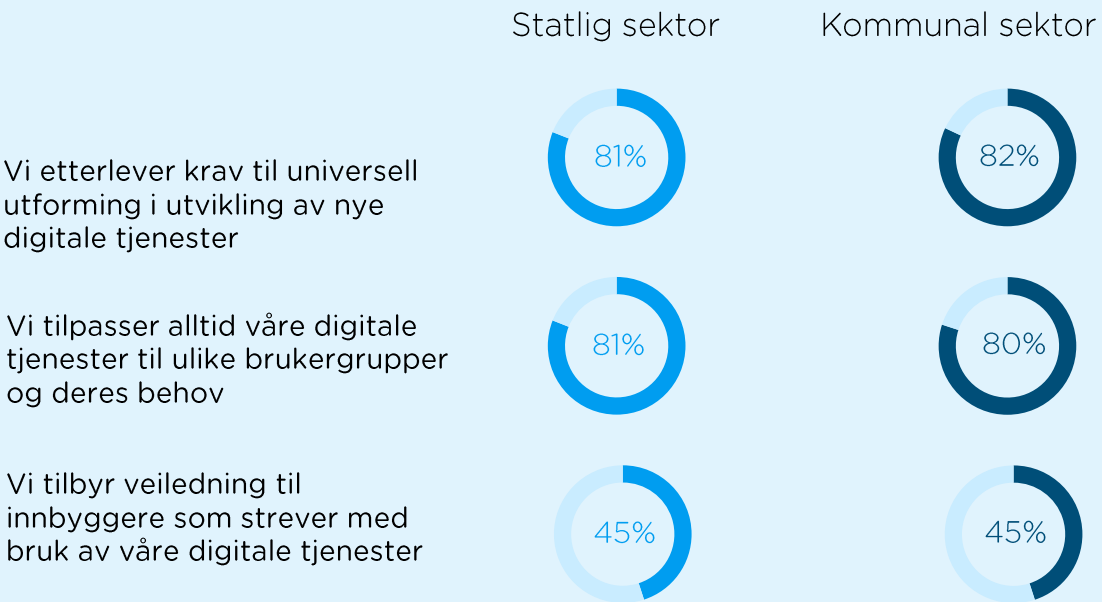
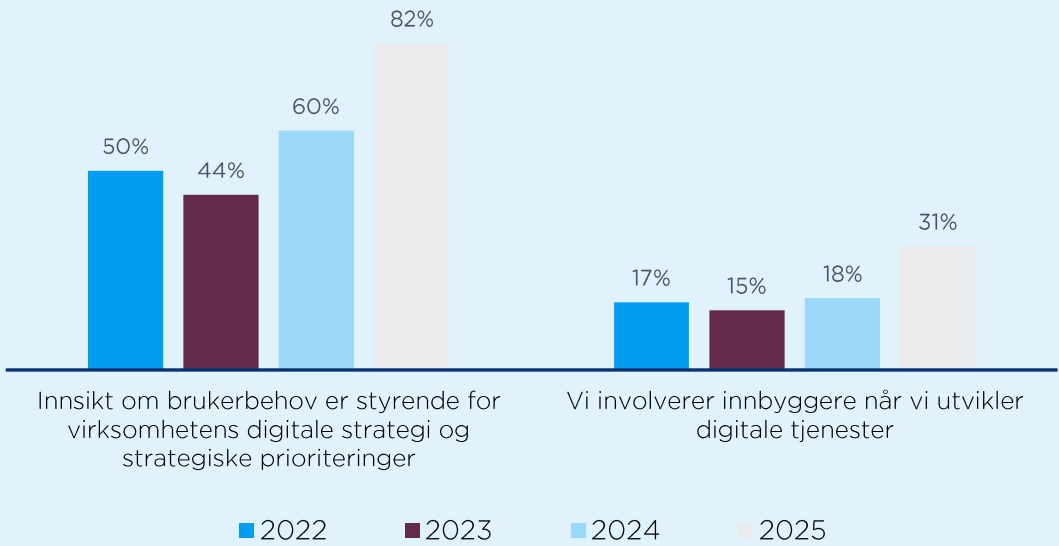
Flere etterlever krav til universell utforming, men få tilbyr veiledning

Brukerorientering handler ikke bare om å utvikle tjenester for «folk flest», men også om å inkludere de nær én million nordmenn som står i fare for å falle utenfor i møte med digitale tjenester.

Stadig flere virksomheter etterlever krav til universell utforming og bruker klarspråk – over 8 av 10 oppgir at dette er integrert i utviklingsarbeidet. Det er en positiv utvikling i tråd med digitaliseringsstrategiens mål.

Samtidig er det fortsatt kun 45 prosent som tilbyr veiledning til innbyggere som sliter med å bruke digitale løsninger. I takt med at statlige virksomheter trapper ned analoge tjenester, faller en økende del av veiledningsansvaret på kommunene – som ofte mangler ressurser og strukturer til å følge opp.

Kanskje kan det svenske prosjektet «Digitalidag» være til inspirasjon for norske myndigheter.⁹



⁸ IT i praksis 2022

⁹ Digitalidag er en nasjonal samarbeidsplattform som arbeider for å øke den digitale inkluderingen i Sverige og motvirke at nye kunnskapsgap oppstår

Stadig for lite samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer

Sammenhengende tjenester betinger samarbeid på tvers, og dagens forvaltning er i for stor grad introvert i tjenesteutviklingen. Strukturene rundt finansiering og prioritering oppleves som de største barrierene

Offentlig sektor er introvert i tjenesteutvikling

Samarbeid på tvers av forvaltningen er en forutsetning for å lykkes med sammenhengende tjenester. Poenget med slike tjenester er nettopp å koble sammen ulike aktører – uavhengig av hvem som leverer hva – slik at brukerne møter helhetlige og tilgjengelige løsninger. Dette er selve kjernen i ambisjonene om bedre kvalitet og økt effektivitet.

IT i praksis har over tid vist økt samarbeid i offentlig sektor. I årets undersøkelse har vi for første gang skilt mellom samarbeid på tvers av statlige og kommunale virksomheter, i motsetning til tidligere år hvor vi bare målte samarbeid generelt.

Resultatene bekrefter en tydelig tendens: Samarbeid skjer, men i hovedsak innenfor eget forvaltningsnivå. Statlige virksomheter samarbeider mest med andre statlige aktører, mens kommunene først og fremst samarbeider med hverandre. Det er langt færre som samarbeider på tvers av nivåene.

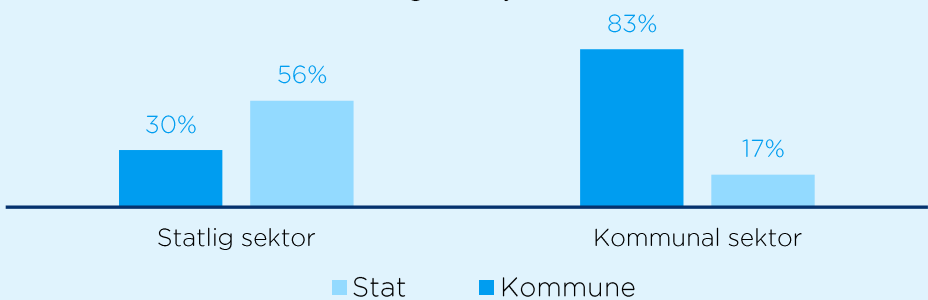
Hva skal til for å øke samarbeidstakten?

Som tidligere år har vi kartlagt hva som hindrer samarbeid på tvers av forvaltningen. Virksomhetene peker fortsatt til finansiering og strukturelle forhold som de største barrierene. Mange opplever det som krevende å sikre finansiering til utvikling og drift av fellesløsninger – særlig når gevinstene tilfaller andre enn de som bærer kostnadene. Manglende samsvar mellom gevinster og investeringer er den tredje mest rapporterte barrieren.

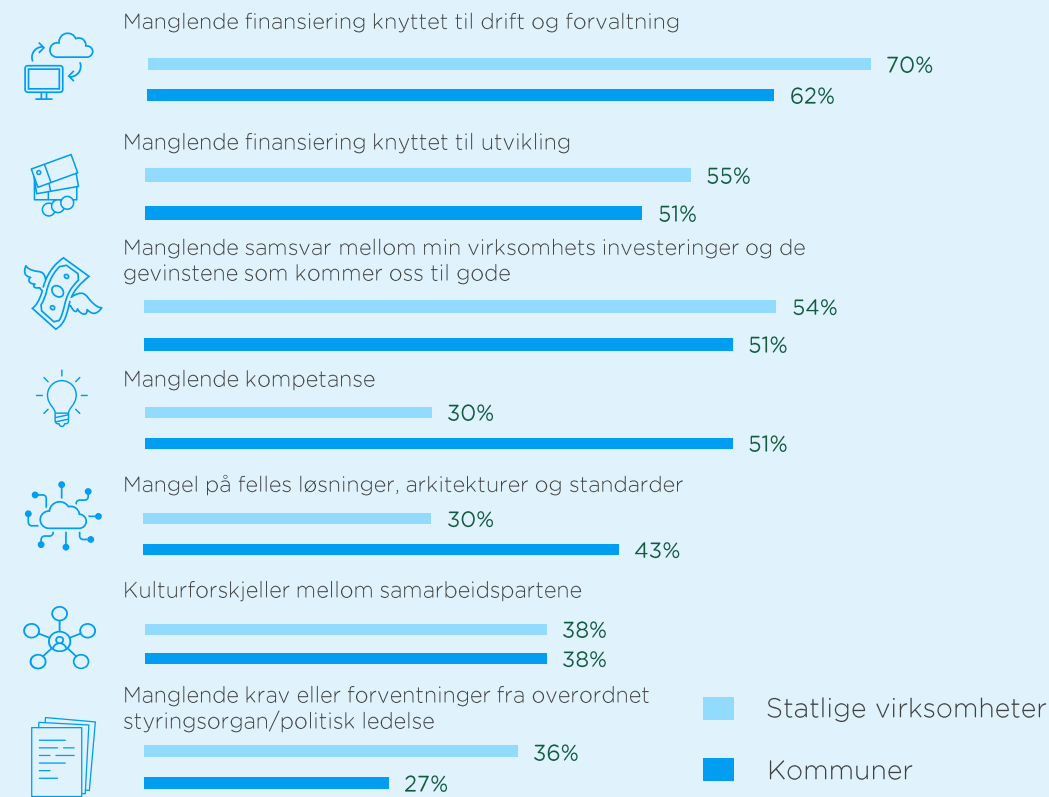
Dette er et velkjent forvaltningsproblem. Riksrevisjonen har også påpekt at siloorganiseringen i staten i for stor grad hindrer satsinger der midler må prioriteres på tvers.¹⁰ Spørsmålet er hvordan vi ivaretar tverrgående samfunnsøkonomiske gevinster når virksomhetene i praksis beskytter egne budsjetter og prioriteringer.

I tillegg nevnes flere organisatoriske barrierer, som mangel på kompetanse og kulturforskjeller. Samarbeid på tvers krever nye arbeidsformer – og det er ikke gitt at virksomhetene er rigget for det.

Andelen virksomheter som i stor eller svært stor grad involverer følgende aktører når de utvikler digitale tjenester



Andelen virksomheter som i stor eller svært stor grad opplever følgende hindre for tverrgående digitalisering. De 7 mest rapporterte av totalt 13 barrierer



¹⁰ Riksrevisjonen. 2024-2025. Dokument 3:14: Arbeidet til styresmaktene med sammenhengende digitale tenester

Offentlig-privat samarbeid bør utnyttes i større grad

Privat sektor inngår både som ledd i verdikjeden, bidrar med kompetanse og kapasitet, i tillegg til å være en bruker av offentlige tjenester. Offentlig sektor har ikke lyktes med ambisjonen om økt samarbeid med det private.

Få samarbeider med privat sektor og ser ikke verdi av samarbeidet

En viktig, men ofte underprioritert forutsetning for å realisere gevinster av sammenhengende tjenester, handler om effektivt samarbeid med privat sektor.

Privat sektor inngår ofte som ledd i verdikjedene i offentlige tjenester, og bidrar samtidig med kompetanse, løsninger og kapasitet. I tillegg er de i seg selv ofte brukere av flere offentlige tjenester.

Selv om samarbeid med privat sektor har vært et prioritert område over tid, er det i år en stor nedgang i andelen virksomheter som oppgir å involvere privat sektor i videreutvikling av digitale tjenester. I tillegg er det færre virksomheter som ser verdi av samarbeidet med privat sektor.

Dette er strukturelle utfordringer som forvaltningen bør prioritere å finne en løsning på.

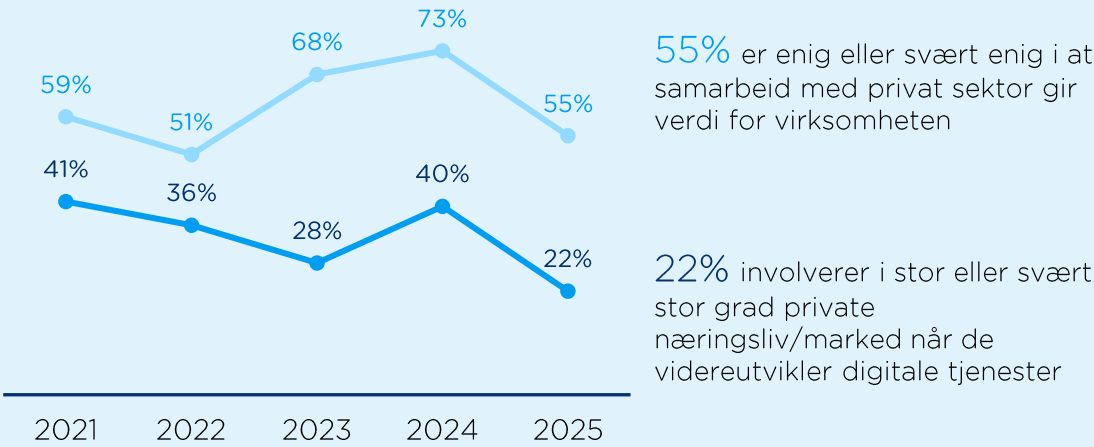
Hvor ligger problemet: I markedet eller i offentlig sektor?

Utfordringene med offentlig-privat samarbeid er sammensatte. Mange peker på at det mangler gode arenaer og strukturer for samhandling – med DSOP som et viktig, men fortsatt unntaksvis, initiativ.

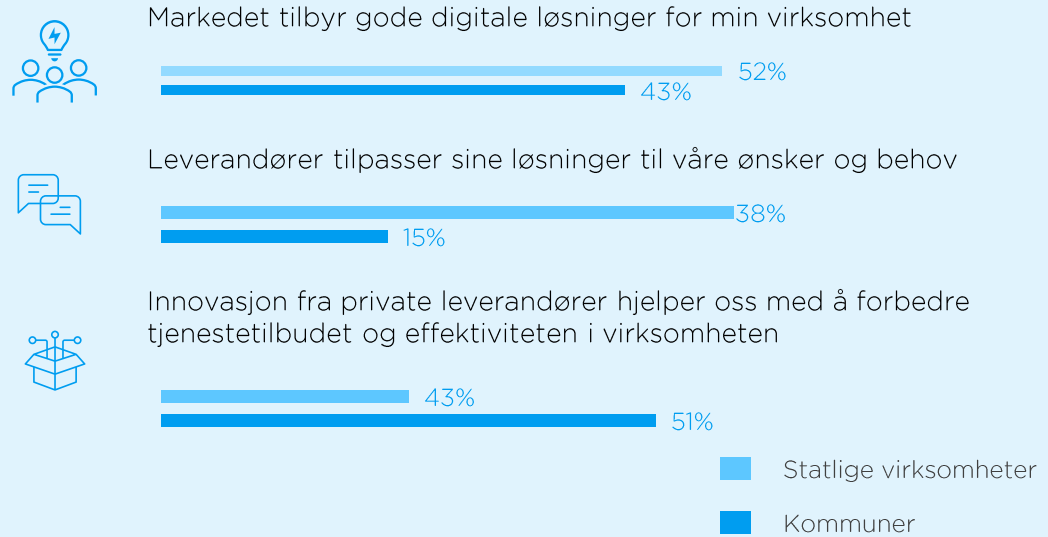
IT i praksis viser at relasjonen mellom staten som innkjøper og leverandørene fortsatt har forbedringspotensial. Andelen virksomheter som opplever at markedet tilbyr gode og behovstilpassede løsninger, har falt. Bare halvparten mener at innovasjon fra private leverandører faktisk bidrar til bedre tjenester eller økt effektivitet.

Samtidig er det for enkelt å legge skylden på markedet alene. Anskaffelsesundersøkelsen til DFØ¹¹ viser at mange offentlige virksomheter mangler kompetanse til å bruke anskaffelser strategisk – som et verktøy for innovasjon og måloppnåelse.

Når det offentlige etterlyser mer fleksibilitet fra leverandørene, og leverandørene peker på lav modenhet og bestillerkompetanse hos det offentlige, er det et tydelig forventningsgap. Utfordringen må nok deles mellom partene, og begge må erkjenne at samspillet ikke fungerer godt nok.



Virksomheter som har svart enig eller svært enig i følgende påstander



¹¹ DFØ. 2024. Anskaffelsesundersøkelsen: Status og utvikling for innkjøps-Norge



Samordning og styring mot en digital offentlig sektor

Regjeringen har satt klare ambisjoner for digitaliseringen av offentlig sektor. Likevel er ikke dagens virkemidler og styring tilstrekkelig til å samordne innsats på tvers av forvaltningen. Dette kapitlet ser nærmere på dagens styringspraksis og peker på et behov for vesentlig sterkere styring av norsk digitaliseringsinnsats.

Bred støtte for sterkere styring og samordning

Regjeringen har satt en tydelig ambisjon om å styrke styring og samordning av digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor, for å bidra til at målsettingene nås. Dette får bred støtte fra offentlige virksomheter.

Økte krav til digitalisering legger press på virksomhetene

Oppsummert gjennom de tre foregående kapitlene blir det tydelig at offentlige virksomheter står overfor store krav og forventninger til digitalisering i årene som kommer.

Regjeringen har varslet et taktskifte i digitaliseringen av offentlig sektor. Det skal leveres mer og bedre sammenhengende tjenester til både innbyggere og næringsliv. Innen 2030 skal hele offentlig sektoren ha tatt i bruk KI. Digitalisering skal bidra til å forenkle forvaltningen, frigjøre ressurser og sørge for at fagkompetanse brukes mest mulig effektivt.

Samtidig øker presset på digital sikkerhet, særlig som følge av det internasjonale trusselbildet. For å sikre tillit og digital suverenitet må offentlig sektor styrke både forebygging og beredskap.

Virksomhetene ønsker sterkere styring

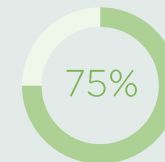
I takt med økte krav og ambisjoner har det blitt større oppmerksomhet rundt offentlig sektors utfordringer med å hente ut gevinster fra digitalisering. Flere barrierer står i veien for å realisere potensialet. Det dreier seg blant annet om lav kapasitet, manglende kompetanse og fravær av strukturer som legger til rette for samordning og stordriftsfordeler.

Den nye digitaliseringsstrategien slår fast at regjeringen vil styrke styring og koordinering på tvers av sektorer for å sikre bedre måloppnåelse.

Et stort flertall av offentlige virksomheter ønsker dette velkommen. Tre av fire statlige virksomheter og nær alle kommuner uttrykker støtte til sterkere styring. Det gir et godt utgangspunkt for å forbedre styringen fremover, og viser samtidig at dagens virkemidler i begrenset grad svarer på virksomhetenes behov.

Andelen virksomheter som er **helt enig eller enig** i at det er nødvendig med sterkere styring fra sentrale, statlige myndigheter for å samordne og koordinere digitaliseringen i offentlig sektor

Statlige virksomheter



Kommuner



Opplevelse av Digdirs rolle

Digdirs veiledning legges ofte til grunn for digitaliseringsinnsats i offentlig sektor, men det er mer usikkerhet om denne faktisk styrker samordning og prioritering på tvers.

Vurdering av veiledning og standarder

Digdir skal være regjeringens viktigste verktøy for effektiv og samordnet digitalisering i offentlig sektor og samfunnet ellers. Direktoratet bistår departementet med politikkutforming, koordinerer digitaliseringsarbeid på tvers av forvaltningsnivåer og aktører, og støtter offentlige virksomheter i arbeidet med å nå nasjonale mål.

Som en del av dette arbeidet forvalter Digdir veiledere og standarder innen blant annet kunstig intelligens, informasjonssikkerhet, datadeling og tjenesteutvikling. De utvikler også felles IT-standarder for offentlig sektor for å sikre mer helhetlige og brukervennlige tjenester, og bidra til felles språk og bedre samhandling mellom virksomheter.

IT i praksis måler bruken av disse ressursene. Et flertall av virksomhetene oppgir at de tar i bruk Digdirs veiledere og standarder når de utvikler digitale tjenester. Andelen har økt de siste årene, og mange opplever at ressursene bidrar til en mer helhetlig og samordnet digitalisering.

Bidrar veiledning til samordning?

Selv om det finnes mange veiledere og standarder, er det fortsatt usikkert om disse faktisk bidrar til samordning av digitaliseringsarbeidet i tilstrekkelig grad. Det ene handler om å sikre at digitalisering skjer på lik måte på tvers av sektorer. Det andre handler om å samle løsninger, slik at vi unngår at ulike sektorer utvikler egne svar på samme utfordring. Dette kan føre til fragmenterte brukeropplevelser og svekke evnen til å prioritere innsats med høy samfunnsnytte, særlig når tiltak møter juridiske eller strukturelle barrierer og krever samarbeid mellom flere aktører.

Nytt nasjonalt veikart

Digdir har nylig lansert et nasjonalt veikart for digitalisering. Det skal bidra med kunnskap, felles prioriteringer og gjennomføringsevne i tiltak som har stor effekt. Dette er et viktig initiativ, men det må følges opp med tydelig styring, nødvendig finansiering og virkemidler. I tillegg må veikartet formidles godt og tas i bruk i hele forvaltningen for å gi ønsket effekt.

Andelen virksomheter som i **svært stor eller stor grad** mener i at Digitaliseringsdirektoratet bidrar til en mer samordnet og koordinert digitalisering av offentlig sektor

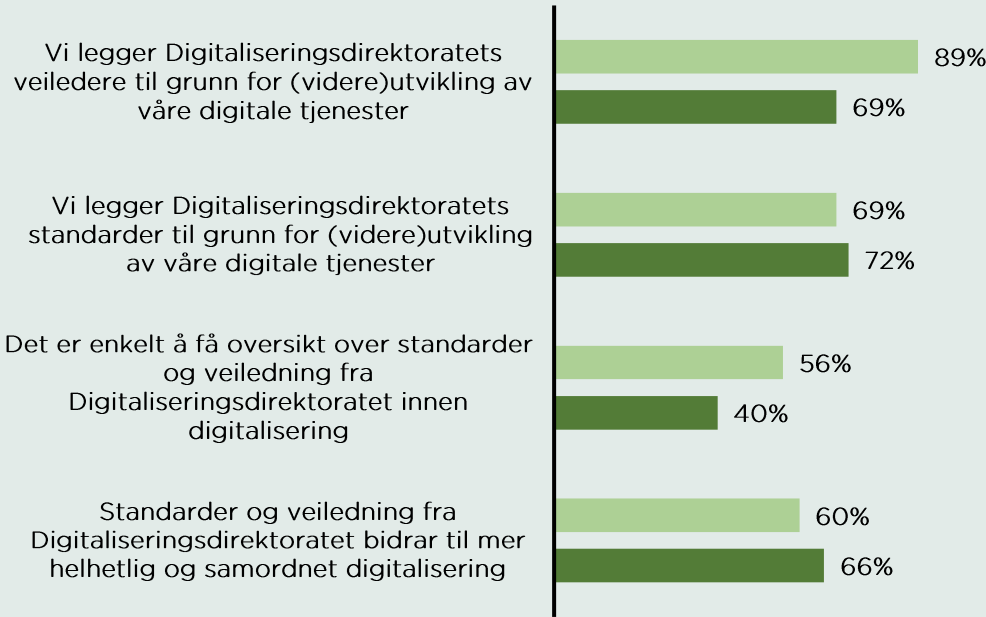
Statlige virksomheter



Kommuner



Andelen virksomheter som er **helt enig eller enig** i følgende påstander



■ Stat ■ Kommune

Fellesløsningene er gode, men trenger lokal tilpasning

Fellesløsninger bidrar til bedre tjenester og reduserer dobbeltarbeid, og blir stadig mer brukt i offentlig sektor. Samtidig øker forventningene til fellesløsningene, og det er behov for videre utvikling.

Virksomhetene har en stadig mer bevisst tilnærming til fellesløsninger

Fellesløsninger skal bidra til å redusere dobbeltarbeid, øke datakvalitet og legge til rette for mer helhetlige og brukervennlige digitale tjenester. Eksempler på slike løsninger kan være ID-porten, Altinn og Folkeregisteret.

For at løsningene skal gi ønsket effekt, må virksomhetene bruke dem strategisk. Undersøkelsen viser en jevn positiv utvikling de siste fem årene: Stadig flere har en bevisst tilnærming til hvordan fellesløsninger brukes i tjenesteutvikling.

Et klart flertall mener også at fellesløsningene forbedrer kvaliteten på de digitale tjenestene. Over 9 av 10 kommuner og nærmere 3 av 4 statlige virksomheter mener at fellesløsningene gir bedre tjenester. Dette tyder på at virksomhetene ser verdien i fellesløsninger.

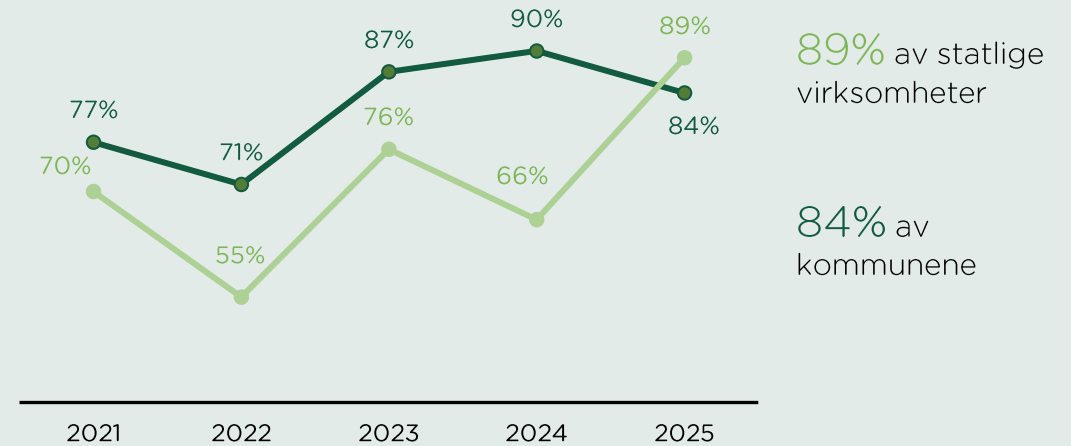
KS sin satsing på KS Fiks – en felles plattform for kommuner og fylkeskommuner – kan forklare noe av den høye tilfredsheten vi ser fra kommunene.

Dekker fellesløsningene alle behov?

Samtidig oppgir kun 3 av 10 statlige virksomheter og kommuner at dagens fellesløsninger dekker deres behov. Dette kan skyldes økt modenhet og høyere forventninger, særlig blant større aktører, men også at det mangler løsninger på viktige områder. Det er behov for nye fellesløsninger som dekker faktiske behov og som støtter effektiv tjenesteutvikling.

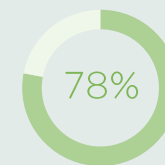
Et eksempel er Digidirs arbeid med en ny løsning for digital representasjon og fullmakt – et område mange virksomheter har etterlyst. Resultatene viser at fellesløsninger har stor verdi, men at videre utvikling og bedre behovsdekning er nødvendig for å realisere det fulle potensialet.

Andelen virksomheter som i **stor eller svært stor grad** har en bevisst tilnærming til bruk av fellesløsninger når de (videre)utvikler sine tjenester

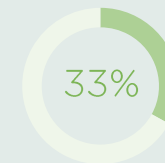


Statlige virksomheter

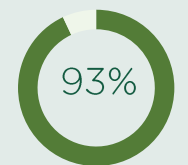
De nasjonale fellesløsningene bidrar til bedre løsninger for min virksomhet



Dagens fellesløsninger dekker behovene for min virksomhet



Kommuner



Behov for mer og sterkere styring fra sentrale aktører og myndigheter

Digitalisering med størst effekt vil nødvendigvis gå på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer, og kreve at de som gjør investeringene ikke nødvendigvis er de samme som henter ut gevinstene. Det stiller store krav til styring og samordning.

Behov for sterkere styring

Som tidligere nevnt peker en klar overvekt av statlige og kommunale virksomheter på behovet for sterkere styring og samordning av digitaliseringsarbeidet.

I sin gjennomgang av arbeidet med sammenhengende tjenester i 2025 peker også Riksrevisjonen på fraværet av tydelig styring og samordning som en hovedårsak til manglende resultater. Særlig etterlyses sterkere styring for å sikre felles prioriteringer og koordinert innsats på tvers av virksomheter.

IT i praksis har i lengre tid pekt på behovet for styrket styring av digitaliseringsarbeidet. I år måler vi for første gang hvordan offentlige virksomheter opplever styringssignalene knyttet til tverrgående digitalisering.

Resultatene er nedslående. Under halvparten av virksomhetene opplever å få tydelige styringssignaler, uavhengig om vi spør etter regjeringen, DFD eller overordnet departement/politisk ledelse i kommunen.

Hva kan tydeligere styring innebære?

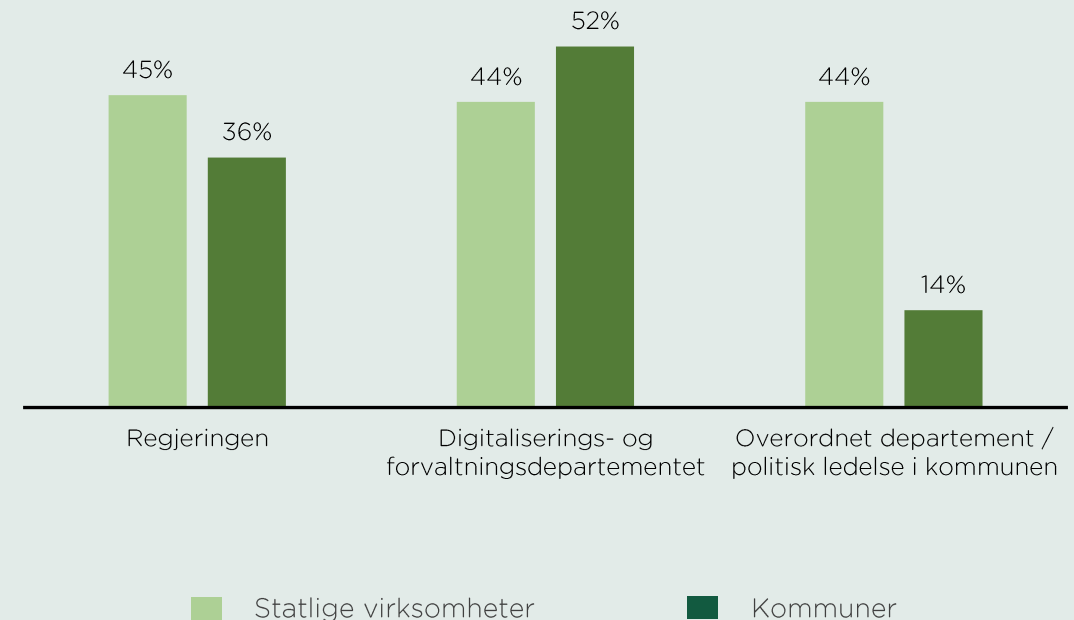
Det er vår anbefaling at det bør tas grep for å skape sterkere styring av digitaliseringsarbeidet.

Departementene og politisk ledelse i kommuner bør eksempelvis i større grad styre underliggende etater/kommuner mot felles digitaliseringsmål. Digitaliseringsrundskrivet og tildelingsbrevene kan brukes mer aktivt i styringsdialogen for å sikre prioritering av tverrsektorielle tiltak.

DFD har fått et tydelig mandat til å samordne digitaliseringspolitikken på tvers av sektorer, men bør styrkes i sin posisjon som nasjonal koordinator. Virkemidlene må innrettes slik at de adresserer de største strukturelle barrierene: finansiering, samarbeidsarenaer og regelverk som hindrer fellesløsninger.

Det kan se ut som om digitalisering bør være tydeligere i regjeringens helhetlige agenda. Det vil være en god forutsetning for å løfte og ta mange av de krevende diskusjonene rundt prioritering og ressursfordeling til fordel for tverrgående digitalisering i dag, og i tiden fremover.

Andelen virksomheter som i **stor eller svært stor grad** opplever tydelige styringssignaler fra følgende aktører når det gjelder behovet for tverrgående digitalisering



Metode og datagrunnlag

Om respondentene

Respondenter for undersøkelsen er digitaliseringsansvarlige i landets største statlige virksomheter, og til alle norske kommuner og fylkeskommuner. Respondentene har besvart undersøkelsen i perioden mars-april 2025.

Kommuner med under 20.000 innbyggere regnes som små kommuner, mellomstore kommuner har 20.000-40.000 innbyggere, mens store kommuner har over 40.000 innbyggere.

Om undersøkelsen

Rambøll har utarbeidet spørreskjemaene med innspill fra samarbeidspartnerne bak IT i praksis. Arbeidet har for det første tatt utgangspunkt i den nye Digitaliseringsstrategien fra 2025, og følger inndelingen i strategien for henholdsvis mål og innsatsområder.

Øvrige spørsmål i IT i praksis 2025 har tatt utgangspunkt i tidligere IT i praksis-undersøkelser i Norge og Danmark, revidert for å belyse nye utviklingstendenser i norsk offentlig kontekst.

Innbyggerundersøkelsen i IT i praksis er en omnibus-undersøkelse gjennomført av Ipsos MMI. Ipsos har benyttet seg av sitt prerekruttede webpanel (iSay) for å oppnå 1000 telefonintervjuer i befolkningen over 16 år. Paneldeltakerne er i hovedsak vervet via telefon, samt noe verving gjennom sosiale medier. I telefonrekrutteringen er det benyttet et tilfeldig uttrekk fra telefonabonnement-registre. Webpanelet har god representativitet mht. kjønn, alder og region.

Svarprosent

Total svarprosent: 49%

Stat: 48%

Kommune/fylkeskommune: 49%

Svarprosent kommunestørrelse

Stor: 42%

Mellomstor: 51%

Liten: 48%

Respondentfordeling i undersøkelsen

Totalt: 245

Stat: 63

Kommune/fylkeskommune: 182

Respondentfordeling kommunestørrelse

Stor: 28

Mellomstor: 60

Liten: 83



Veien videre med Rambøll

Gjennom 18 år med IT i praksis har Rambøll bygget opp en unik dybdeforståelse av hva som kreves for å lykkes med digitalisering i offentlig sektor. Vår kunnskap er ikke bare basert på teorier – den er skapt gjennom praktisk samarbeid med virksomheter, og avspeiler de reelle utfordringene og mulighetene dere står overfor.

Vi kan blant annet hjelpe din virksomhet med å:

- **Kartlegge og utvikle helhetlige strategier for digitalisering og bruk av KI**, slik at dere kan realisere potensialet i ny teknologi
- Gjennomføre digitale endringsløp, fra planlegging og styring til implementering og gevinstrealisering
- **Evaluerer og utvikler relevant policy eller virkemidler** for å fremme digitalisering i samfunnet
- **Utvikler IT- og driftsmodeller** tilpasset en stadig mer digitalisert virkelighet



Takk for at du leser IT i praksis 2025

Vi ønsker hele tiden å forbedre undersøkelsen og tar gledelig imot både spørsmål og tilbakemeldinger.

Kontakt oss:



Mathias Sikveland Wee

Seniorkonsulent og prosjektleder for IT i praksis

Telefon: +47 98 63 14 13

E-post: mwee@ramboll.com



Kristian Dyrkorn

Direktør og ansvarlig for IT i praksis

Telefon: +47 94 52 18 05

E-post: kid@ramboll.com

Menneskene bak IT i praksis

Redaksjonsgruppen for IT i praksis 2025 består av:

Mathias Sikveland Wee, Seniorkonsulent
Prosjektleder og kontaktperson for IT i praksis
mwee@ramboll.com

Kristian Dyrkorn, Direktør
Ansvarlig for IT i praksis
kid@ramboll.com

Thomas Nortvedt, Manager
thno@ramboll.com

Eira Henden Nybakk, Konsulent
ernb@ramboll.com

Katrine Rummelhoff, Manager
Elisabeth Scheel Zayed, Office Manager
Gunder Nordgården, Prosjektassistent
Mousumi Mona Islam, Prosjektassistent
Alexander Ritell, Prosjektassistent



Fullstendig oversikt over spørsmålene i IT i praksis 2025

IT i praksis er en omfattende undersøkelse som dekker store deler av innsatsområdene og forutsetningene i digitaliseringsstrategien.

Denne rapporten presenterer et utvalg av funnene, med vekt på de mest sentrale temaene og utviklingstrekkene.

Vi oppfordrer alle som jobber med digitalisering i offentlig sektor til å utforske datagrunnlaget videre.

Nedenfor gir vi en fullstendig oversikt over spørsmålene som inngår i undersøkelsen. Tidligere rapporter og data ligger tilgjengelig på www.itip.no

Oversikt over spørsmål i IT i praksis 2025

Tema	Spørsmål
Kunstig intelligens	1. I hvilken grad har din virksomhet tatt i bruk kunstig intelligens i interne prosesser og tjenesteleveranser? 2. I hvilken grad har bruker eller utvikler din virksomhet KI for følgende oppgaver og/eller tjenester - Saksbehandling 3. I hvilken grad har bruker eller utvikler din virksomhet KI for følgende oppgaver og/eller tjenester - Tjenesteleveranser eller andre kjerneoppgaver 4. I hvilken grad har bruker eller utvikler din virksomhet KI for følgende oppgaver og/eller tjenester - Administrative oppgaver 5. I hvilken grad har bruker eller utvikler din virksomhet KI for følgende oppgaver og/eller tjenester - Beslutningsstøtte for strategi og styring av virksomheten 6. Hvilket alternativ beskriver best hvilken fase virksomheten i hovedsak befinner seg i når det gjelder bruk av KI? 7. Hvilke typer KI-teknologi har din virksomhet tatt i bruk? 8. Hvilken påstand beskriver best din virksomhets strategiske tilnærming til bruk av KI 9. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster gjennom bruk av KI - Redusert kostnader 10. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster gjennom bruk av KI - Raskere oppgaveløsning 11. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster gjennom bruk av KI - Frigjort tid til andre oppgaver 12. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster gjennom bruk av KI - Redusert bemanning 13. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster gjennom bruk av KI - Bedre kvalitet i prosesser/tjenester 14. I hvilken grad opplever din virksomheten følgende barrierer for å ta i bruk kunstig intelligens i interne prosesser og tjenesteleveranser - Manglende tilgang, uegnet format eller for lav kvalitet på data 15. I hvilken grad opplever din virksomheten følgende barrierer for å ta i bruk kunstig intelligens i interne prosesser og tjenesteleveranser - Manglende kompatibilitet med eksisterende datasystemer 16. I hvilken grad opplever din virksomheten følgende barrierer for å ta i bruk kunstig intelligens i interne prosesser og tjenesteleveranser - Etiske utfordringer 17. I hvilken grad opplever din virksomheten følgende barrierer for å ta i bruk kunstig intelligens i interne prosesser og tjenesteleveranser - Juridiske utfordringer 18. I hvilken grad opplever din virksomheten følgende barrierer for å ta i bruk kunstig intelligens i interne prosesser og tjenesteleveranser - For høye investeringskostnader 19. I hvilken grad opplever din virksomheten følgende barrierer for å ta i bruk kunstig intelligens i interne prosesser og tjenesteleveranser - Usikkerhet knyttet til gevinster forbundet ved KI-teknologi 20. I hvilken grad opplever din virksomheten følgende barrierer for å ta i bruk kunstig intelligens i interne prosesser og tjenesteleveranser - Lite endringsvilje i organisasjonen / motstand blant ansatte 21. I hvilken grad opplever din virksomheten følgende barrierer for å ta i bruk kunstig intelligens i interne prosesser og tjenesteleveranser - Manglende evne til samarbeid mellom fagmiljøer 22. I hvilken grad opplever din virksomheten følgende barrierer for å ta i bruk kunstig intelligens i interne prosesser og tjenesteleveranser - Manglende kompetanse i egen virksomhet 23. I hvilken grad opplever din virksomheten følgende barrierer for å ta i bruk kunstig intelligens i interne prosesser og tjenesteleveranser - Manglende interesse/prioritering i ledelsen for utvikling eller bruk av KI 24. I hvilken grad opplever din virksomheten følgende barrierer for å ta i bruk kunstig intelligens i interne prosesser og tjenesteleveranser - Manglende veiledning, rådgivning eller støtte fra sentrale myndigheter

Oversikt over spørsmål i IT i praksis 2025

Tema	Spørsmål
Digital tjenesteutvikling	1. Hvilket alternativ beskriver best hvordan hoveddelen av virksomhetens tjenester tilbys i dag? 2. Vi utvikler sammenhengende tjenester når vi utvikler tjenester for våre brukere 3. Vi benytter livshendelsene som utgangspunkt for utvikling av digitale og sammenhengende tjenester 4. Innsikt om brukerbehov er styrende for virksomhetens strategiske prioriteringer knyttet til digitalisering 5. Vi innhenter innsikt om brukerbehov når vi utvikler tjenester 6. I hvilken grad involverer dere følgende aktører når dere (videre)utvikler digitale tjenester – Kommunal sektor 7. I hvilken grad involverer dere følgende aktører når dere (videre)utvikler digitale tjenester – Statlig sektor 8. I hvilken grad involverer dere følgende aktører når dere (videre)utvikler digitale tjenester – Privat næringsliv 9. I hvilken grad involverer dere følgende aktører når dere (videre)utvikler digitale tjenester – Innbyggere 10. I hvilken grad involverer dere følgende aktører når dere (videre)utvikler digitale tjenester – Interesseorganisasjoner 11. I hvilken grad involverer dere følgende aktører når dere (videre)utvikler digitale tjenester – Frivillige organisasjoner
Tillit og inkludering	1. Vi tilpasser alltid våre digitale tjenester til ulike brukergrupper og deres behov 2. Vi etterlever krav til universell utforming i utvikling av nye digitale tjenester 3. Vi vektlegger hensynet til klarspråk i utvikling av nye digitale tjenester 4. Vi tilbyr veiledning til innbyggere som strever med bruk av våre digitale tjenester 5. Min virksomhet har benyttet, eller vurdert å benytte, digitale konsultasjonsverktøy for innbyggermedvirkning
Deling og bruk av data	1. Vi har tilstrekkelig oversikt over egne data, hva de betyr, og hvordan de kan brukes 2. Det er tydelig hvem som har ansvar for data og informasjonsforvaltning i vår virksomhet 3. Vi har utarbeidet en datastrategi som understøtter virksomhetens overordnede strategi 4. Vi har en systematisk tilnærming til deling av våre data, for eksempel gjennom deling på data.norge.no 5. Vi benytter data fra andre offentlige virksomheter i våre tjenester og/eller prosesser
Norge og internasjonalt	1. Min virksomhet deltar i internasjonale samarbeid/initiativer knyttet til digitalisering 2. Det er aktuelt for min virksomhet å delta/søke om deltakelse i ett eller flere EU-programmer 3. Min virksomhet har tilstrekkelig kunnskap og forståelse for EU-regelverk som er knyttet til digitalisering
Strategi og digital innovasjon	1. Hvilken påstand beskriver best din virksomhets strategiske tilnærming til digitalisering 2. Ledelsen har en tydelig forventning til at ansatte skal bidra til digital innovasjon 3. Det settes av tilstrekkelig tid til å jobbe med digital innovasjon innenfor mitt tjenesteområde 4. I min virksomhet/tjenesteområde er det kultur for å prøve ut nye løsninger

Oversikt over spørsmål i IT i praksis 2025

Tema	Spørsmål
Felles økosystem, styring og samordning	1. Vi legger Digitaliseringsdirektoratets veiledere til grunn for (videre)utvikling av våre digitale tjenester 2. Vi legger Digitaliseringsdirektoratets standarder til grunn for (videre)utvikling av våre digitale tjenester 3. Det er enkelt å få oversikt over standarder og veiledning fra Digitaliseringsdirektoratet innen digitalisering 4. Standarder og veiledning fra Digitaliseringsdirektoratet bidrar til mer helhetlig og samordnet digitalisering 5. Jeg kjenner til arbeidet rundt etablering av en felles kommunal arkitektur 6. Min virksomhet har en bevisst tilnærming til bruk av fellesløsninger når vi (videre)utvikler våre tjenester 7. De nasjonale fellesløsningene bidrar til bedre løsninger for min virksomhet 8. Dagens fellesløsninger dekker behovene for min virksomhet 9. KS har gjennom FIKS-plattformen lagt et godt grunnlag for enklere bruk og deling av data 10. Virksomheten er godt kjent med pålegg og anbefalinger i Digitaliseringsrundskrivet 11. Virksomheten jobber systematisk med å etterleve pålegg og anbefalinger i Digitaliseringsrundskrivet 12. Min virksomhet ser et stort potensial i å delta i regulatoriske sandkasser når vi (videre)utvikler våre tjenester 13. Jeg er kjent med at det finnes én eller flere regulatoriske sandkasser som er relevant for min virksomhet 14. I hvilken grad opplever du at følgende aktører gir tydelige styringssignaler når det gjelder behovet for tverrgående digitalisering – Regjeringen 15. I hvilken grad opplever du at følgende aktører gir tydelige styringssignaler når det gjelder behovet for tverrgående digitalisering – Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet 16. I hvilken grad opplever du at følgende aktører gir tydelige styringssignaler når det gjelder behovet for tverrgående digitalisering – Overordnet departement 17. I hvilken grad opplever du at følgende aktører gir tydelige styringssignaler når det gjelder behovet for tverrgående digitalisering – Politisk ledelse i kommunen 18. I hvilken grad opplever du at følgende aktører gir tydelige styringssignaler når det gjelder behovet for tverrgående digitalisering – Administrativ ledelse i virksomheten 19. I hvilken grad vurderer du at følgende aktører bidrar til en mer samordnet og koordinert digitalisering av offentlig sektor – Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet 20. I hvilken grad vurderer du at følgende aktører bidrar til en mer samordnet og koordinert digitalisering av offentlig sektor – Eget departement 21. I hvilken grad vurderer du at følgende aktører bidrar til en mer samordnet og koordinert digitalisering av offentlig sektor – Digitaliseringsdirektoratet 22. I hvilken grad vurderer du at følgende aktører bidrar til en mer samordnet og koordinert digitalisering av offentlig sektor – KS 23. I hvilken grad vurderer du at følgende aktører bidrar til en mer samordnet og koordinert digitalisering av offentlig sektor – SKATE-samarbeidet 24. I hvilken grad vurderer du at følgende aktører bidrar til en mer samordnet og koordinert digitalisering av offentlig sektor – Råd og utvalg under DFD 25. Det er nødvendig med sterkere styring fra sentrale, statlige myndigheter for å samordne og koordinere digitaliseringen i offentlig sektor
Offentlig-privat samarbeid	1. Samarbeid med privat sektor gir verdi for min virksomhet 2. Samarbeid med privat sektor er en prioritert strategi for min virksomhet for å oppnå våre mål 3. Det er et stort potensial i å samarbeide med gründervirksomheter/start-ups for å forbedre og innovere tjenestene i min virksomhet 4. Samarbeid med gründervirksomheter/start-ups er en prioritert strategi for min virksomhet for å oppnå våre mål

Oversikt over spørsmål i IT i praksis 2025

Tema	Spørsmål
Barrierer for tverrgående digitalisering	1. I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for samhandling på tvers av virksomheter og sektorer - Manglende krav eller forventninger fra overordnet styringsorgan/politisk ledelse 2. I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for samhandling på tvers av virksomheter og sektorer - Manglende krav eller forventninger fra administrativ ledelse i virksomheten 3. I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for samhandling på tvers av virksomheter og sektorer - Lover og regler legger ikke til rette for digital samhandling 4. I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for samhandling på tvers av virksomheter og sektorer - Forskjellige definisjoner av sentrale informasjonsbegreper (semantiske utfordringer) 5. I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for samhandling på tvers av virksomheter og sektorer - Kulturforskjeller mellom samarbeidspartene 6. I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for samhandling på tvers av virksomheter og sektorer - Manglende samsvar mellom min virksomhets investeringer og de gevinstene som kommer oss til gode 7. I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for samhandling på tvers av virksomheter og sektorer - Manglende samarbeid mellom departementene 8. I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for samhandling på tvers av virksomheter og sektorer - Mangel på felles løsninger, arkitekturer og standarder 9. I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for samhandling på tvers av virksomheter og sektorer - Manglende kompetanse 10. I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for samhandling på tvers av virksomheter og sektorer - Manglende tilgang, feil format og/eller lav kvalitet på data 11. I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for samhandling på tvers av virksomheter og sektorer - Manglende finansiering knyttet til utvikling 12. I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for samhandling på tvers av virksomheter og sektorer - Manglende finansiering knyttet til drift og forvaltning 13. I hvilken grad opplever din virksomhet følgende hindringer for samhandling på tvers av virksomheter og sektorer - Mangel på teknisk kompatibilitet
Anskaffelser og leverandørsamarbeid	1. I våre anskaffelsesprosesser for digitale løsninger legger vi større vekt på behovsbeskrivelser enn på detaljerte kravspesifikasjoner 2. Markedet tilbyr gode digitale løsninger for min virksomhet 3. Våre leverandører gir oss god opplæring i hvordan vi skal bruke løsningene 4. Våre leverandører gir oss god brukerstøtte når vi har spørsmål/problemer 5. Leverandører tilpasser sine løsninger til våre ønsker og behov 6. Innovasjon fra private leverandører hjelper oss med å forbedre tjenestetilbudet og effektiviteten i virksomheten

Oversikt over spørsmål i IT i praksis 2025

Tema	Spørsmål
Informasjonssikkerhet	1. Prosess for risikostyring er kjent i virksomheten. Ansatte vet hvordan beslutninger skal tas og hvilket risikonivå som er akseptabelt 2. Vår virksomhet gjennomfører jevnlig risikovurderinger for å identifisere og mitigere potensielle sikkerhetstrusler. 3. Vår virksomhet er i stand til å etablere de sikkerhetstiltak som vi vurderer at det er behov for 4. I vår virksomhet ser vi risikostyring av informasjonssikkerhet i sammenheng med den øvrige risikostyringen i virksomheten 5. Informasjonssikkerhet er en integrert del av virksomhetens IT-systemer og tjenester 6. Vi har god oversikt over informasjonssikkerheten i våre IKT-systemer (verdikjeder, informasjonsverdier, utstyr, brukertilganger mv.) 7. Vi har tilstrekkelig kompetanse på informasjonssikkerhet i vår virksomhet 8. Min virksomhet opplever god støtte fra relevante myndigheter innen informasjonssikkerhet 9. Virksomhetsledelsen gir tydelige føringer for styring av informasjonssikkerhetsarbeidet 10. Vi sikrer og dokumenterer at gjeldende personvernregler følges fullt ut for alle våre digitale systemer, prosesser og tjenester 11. Vår virksomhet har klare prosedyrer for å rapportere og håndtere sikkerhetshendelser 12. Vi gjennomfører regelmessige øvelser for å håndtere sikkerhetshendelser 13. Vår virksomhet benytter (digitale) systemer for hendelseshåndtering, som CERT og/eller SOC 14. Vi har nødvendig kompetanse og ressurser til å gjenskape systemer og data dersom vi blir rammet av dataangrep som gjør dem utilgjengelige
Gevinstrealisering	1. Hvilken påstand beskriver best virksomhetens arbeid med gevinstrealisering/nytttestyring? 2. I hvilken grad har deres virksomhet lyktes i å realisere planlagte gevinster fra digitaliseringsprosjekt? 3. I hvilken grad opplever din virksomhet utfordringer med å ta ut gevinster i samarbeidsprosjekt med andre virksomheter 4. I hvilken grad har din virksomhet tilstrekkelig kompetanse på/i gevinstrealisering knyttet til digitalisering? 5. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering generelt - Effektivisering av interne virksomhetsprosesser 6. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering generelt - Effektivisering av brukerrettede tjenester 7. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering generelt - Reduserte kostnader 8. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering generelt - Redusert bemanning 9. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering generelt - Bedre kvalitet i prosesser 10. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering generelt - Bedre kvalitet i tjenester 11. I hvilken grad har virksomheten realisert følgende gevinster fra digitalisering generelt - Økt produktivitet

Oversikt over spørsmål i IT i praksis 2025

Tema	Spørsmål
Bærekraftig og digitalisering	1. I hvilken grad er digitalisering et viktig verktøy i virksomhetens innsats for å nå FNs bærekraftsmål? 2. Bruk av ny teknologi og digitale tjenester er en del av virksomhetens strategier og planer for økt bærekraft 3. Kunstig intelligens har potensial til å forbedre bærekraftsarbeidet i min virksomhet 4. Bruk av kunstig intelligens er en del av virksomhetens strategier og planer for økt bærekraft 5. Virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å bruke teknologi og digitalisering til å nå bærekraftsmålene 6. Markedet må ta større ansvar for å tilby bærekraftige digitale løsninger 7. Offentlig sektor må ta et større ansvar for å etterspørre bærekraftige digitale løsninger 8. Min virksomhet er villig til å ta større økonomisk risiko for å anskaffe bærekraftige digitale løsninger 9. Min virksomhet er godt forberedt for å møte kravene om minst 30 % klima- og miljøvekting i offentlige anskaffelser 10. I hvilken grad legger virksomheten vekt på følgende bærekraftselementer ved anskaffelser av teknologi og digitale løsninger - Klimagassutslipp 11. I hvilken grad legger virksomheten vekt på følgende bærekraftselementer ved anskaffelser av teknologi og digitale løsninger - Miljøavtrykk 12. I hvilken grad legger virksomheten vekt på følgende bærekraftselementer ved anskaffelser av teknologi og digitale løsninger - Risiko i leverandørkjeden for menneskerettighetsbrudd 13. I hvilken grad legger virksomheten vekt på følgende bærekraftselementer ved anskaffelser av teknologi og digitale løsninger - Risiko for sosial dumping og brudd på arbeidslivsbestemmelser 14. I hvilken grad legger virksomheten vekt på følgende bærekraftselementer ved anskaffelser av teknologi og digitale løsninger - Energiforbruk 15. I hvilken grad legger virksomheten vekt på følgende bærekraftselementer ved anskaffelser av teknologi og digitale løsninger - Virksomhetens økonomi 16. I hvilken grad opplever virksomheten at følgende utgjør barrierer for å vektlegge bærekraft ved anskaffelser av teknologi og digitale løsninger - Mangelfull kompetanse i virksomheten 17. I hvilken grad opplever virksomheten at følgende utgjør barrierer for å vektlegge bærekraft ved anskaffelser av teknologi og digitale løsninger - Mangelfull oversikt over løsninger i markedet 18. I hvilken grad opplever virksomheten at følgende utgjør barrierer for å vektlegge bærekraft ved anskaffelser av teknologi og digitale løsninger - Mangelfulle løsninger i markedet 19. I hvilken grad opplever virksomheten at følgende utgjør barrierer for å vektlegge bærekraft ved anskaffelser av teknologi og digitale løsninger - Mangelfull lederforankring/strategisk plan i virksomheten 20. I hvilken grad opplever virksomheten at følgende utgjør barrierer for å vektlegge bærekraft ved anskaffelser av teknologi og digitale løsninger - Høy finansiell risiko 21. I hvilken grad opplever virksomheten at følgende utgjør barrierer for å vektlegge bærekraft ved anskaffelser av teknologi og digitale løsninger - Mangelfull politisk vilje/prioritering 22. I hvilken grad opplever virksomheten at følgende utgjør barrierer for å vektlegge bærekraft ved anskaffelser av teknologi og digitale løsninger - Høye kostnader

