COMPUTAS-RAPPORTEN: KI-PARADOKSENE 2026

KI: Fra Kunstig Intelligens til Kostbar Investering?

En undersøkelse blant 1 000 ledere i private og offentlige virksomheter om kunstig intelligens

computas

norstat

1.

Norge bruker KI som aldri før, men få vet om det virker.

KI rulles ut i voldsomt tempo: Hele 65 % oppgir at de skal bruke KI til effektivisering det neste året. Likevel har bare 8 % målt og dokumentert konkrete gevinster.

SIDE 6

2.

Kompetansemangel er Norges største KI-utfordring.

50 % peker på mangel på kompetanse som den største barrieren. Norge mangler ikke KI-verktøy. Vi mangler folk som vet hva de skal gjøre med dem.

SIDE 8

3.

Norge bruker KI til effektivisering, ikke innovasjon.

Bruken av KI til analyse og beslutningsstøtte har vokst med 16 prosentpoeng på ett år. Men effektivisering dominerer fortsatt planene – og bare 25 % oppgir innovasjon som et prioritert område.

SIDE 10

4.

Norske virksomheter er fanget i et amerikansk KI-paradoks.

55 % er skeptiske til amerikanske skytjenester. Paradokset er at atferden forblir uendret: 96 % bruker dem likevel som sin digitale grunnmur.

SIDE 12

5.

KI har blitt et lederansvar, men eierskap mangler.

63 % sier KI diskuteres strategisk i ledergruppen. Men for halvparten er det ikke tydelig definert hvem som faktisk eier gjennomføringen.

SIDE 14



Sektor-analyse:

Offentlig sektor møter de tyngste barrierene.

Bare 4 % i offentlig sektor har dokumentert konkrete KI-gevinster, mot 9 % i privat sektor. Barrierene er høyere – og behovet for omstilling er større enn noen gang.

SIDE 16

Veien videre:

Slik navigerer du i KI-paradoksene

Fra eksperimentering til dokumentert verdi. Fire strategiske tilnærminger for virksomheter som vil lykkes med KI.

SIDE 18

Innledning

Kunstig intelligens har på rekordtid gått fra å være et fremtidsfenomen til å bli en del av hverdagen i norske virksomheter. Spørsmålet er ikke lenger om virksomheter skal ta i bruk kunstig intelligens, men hvordan de skal skape verdi med den. Og det er her paradoksene dukker opp.

Bruken er høy. Ambisjonene er store. Investeringene øker. Samtidig viser årets undersøkelse at det er svært få som faktisk måler effekten av investeringene sine. Med andre ord: norske virksomheter bruker KI som aldri før, men få vet om det virker.

KI er ikke et nøytralt verktøy. Det forsterker det virksomheten allerede er god på – og det forsterker svake områder like effektivt. En virksomhet med klare mål, pålitelige data og god fagkompetanse får mer igjen for KI. En virksomhet som ikke er god nok på disse områdene, får ikke bedre beslutninger av KI.

Det er derfor denne rapporten ikke først og fremst handler om teknologi. Den handler om hvordan norske virksomheter tar teknologien i bruk. Om hvilke valg som tas. Hvilke utfordringer som møter dem. Og hvilke paradokser som vokser frem når forventningene til KI løper fra evnen til å dokumentere verdien av den.

Bakgrunn

For syvende år på rad har Norstat på vegne av Computas gjennomført en landsdekkende undersøkelse blant ledere i privat og offentlig sektor. Siden 2020 har vi kartlagt norske virksomheters forhold til digitalisering, men 2026-utgaven er den første som har KI som hovedtema.

Årets undersøkelse ble gjennomført i mai 2026

Base	Antall ansatte	Omsetning
N=914 virksomheter	Under 10: 201	Under 10 MNOK 145
Privat: 66 % (600)	10-49: 183	10-49 MNOK: 102
Offentlig: 32% (292)	50-99: 76	50-99 MNOK: 77
Mann: 75%	Over 100: 454	100-499 MNOK: 101
Kvinne: 26%		Over 500 MNOK: 221
		Ikke relevant/ønsker ikke å svare: 268

Respondenter:
CEO eller andre involvert i beslutninger rundt IT, som CTO, CDO, IT-sjef e.l.

For ytterligere informasjon om datagrunnlaget:
kontakt@computas.com

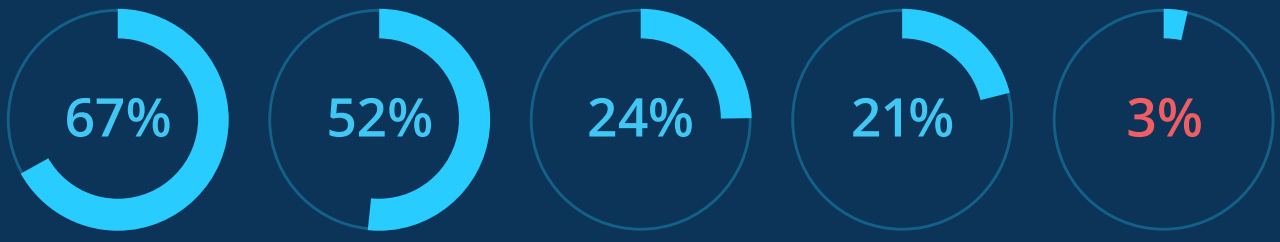
1 Norge bruker KI som aldri før, men få vet om det virker.

65%
skal effektivisere med KI neste år

8%
har målt konkret KI-gevinst

Kunstig intelligens er tatt i bruk raskere enn noen annen teknologi tidligere. KI er ikke lenger et eksperiment forbeholdt teknologimiljøene – det har blitt en del av hverdagen på tvers av bransjer og sektorer. Virksomhetene ruller ut teknologien i høyt tempo: Hele 65 % oppgir at de skal bruke KI til effektivisering det neste året. Kun 4 % oppgir at KI ikke er relevant, eller at de ikke planlegger å bruke det.

Bruken av KI-verktøyene i norske virksomheter fordeler seg slik:



Når det kommer til faktiske gevinster, snur bildet. Undersøkelsen viser at svært få måler hvilken verdi teknologien skaper. Kun 8 % svarer at de har målt og dokumentert konkrete gevinster. Den største andelen opplever enten gevinster basert på en uformell følelse i hverdagen (27 %), eller de forteller åpent at de ikke har oppnådd målbare resultater ennå (28 %).

Totalt betyr det at ni av ti virksomheter enten ikke har målt verdien, ikke har oppnådd verdi, eller ikke vet om den eksisterer.

Norske virksomheter investerer i forventet verdi – ikke dokumentert verdi. Når investeringene øker raskere enn evnen til å måle resultater, risikerer kunstig intelligens å bli en kostbar investering.

Computas vurderer:

Problemet starter før teknologien. Mange virksomheter vet ikke hvor lang tid prosessene deres tar i dag – og uten et startpunkt er det umulig å si noe om hva som faktisk ble bedre. Det er nettopp dette vi ser i undersøkelsen: 27 % sier de opplever gevinster, men kan ikke sette tall på dem. De aner at noe fungerer bedre, men de vet ikke nøyaktig hva eller hvor mye.

Vår erfaring er at det lønner seg å starte med problemet, ikke teknologien. Hvilke oppgaver tar tid, er kostbare eller kan løses bedre med ny teknologi? De som lykkes identifiserer konkrete ting de ønsker å forbedre og bestemmer seg for hvordan de vil måle verdi – før de setter i gang. Det handler ikke om å revolusjonere alt i første runde – men om å velge noe konkret, teste ut, og lære underveis.

Eksempel fra Computas samarbeid:

Sparer millioner med skreddersydde Copiloter

Med 1700 ansatte var målet å gjøre intern informasjon lynraskt tilgjengelig uten å miste kontroll over egne data. Løsningen ble den skreddersydde KI-assistenten «Korsn Copilot». Etter over 30 000 spørringer er resultatet en forventet årlig gevinst på over 3,5 millioner kroner – på én enkelt assistent. *«Leteaksjoner langt inne i biblioteket har nå blitt erstattet med samtaler med en digital fagansvarlig som er tilgjengelig døgnet rundt,»* forteller kommunikasjonsansvarlig Line Lauvsnes Oddekalv.
Les mer: computas.com/referanser

2 Kompetansemangel er Norges største KI-utfordring.

50%
sier mangel på kompetanse er største hinder

3%
mangler KI-verktøy

54%
har leid IT-konsulenter (ned fra 62% 2025)

Når vi spør norske ledere hva som bremser bruken av kunstig intelligens, er svaret overraskende entydig. Det handler ikke om mangel på verktøy, budsjetter eller teknologi – det handler om mennesker. Utfordringen er å bygge kompetanse, forstå bruksområdene og omsette mulighetene til faktisk verdiskaping.

50 % peker på mangel på kompetanse blant ansatte
31 % opplever usikkerhet rundt lover og regelverk
28 % opplever etiske problemstillinger som en barriere
20 % oppgir mangel på tilgang til KI-verktøy
13 % oppgir manglende budsjetter

Norske virksomheter har i stor grad tilgang til teknologi. Det de mangler er folk som vet hva de skal gjøre med den, og som kan omsette mulighetene til konkret verdi i hverdagen. At 20 % likevel oppgir tilgang til KI-verktøy som en hindring – samtidig som bare 3 % faktisk mangler dem – tyder på at problemet sjelden er at verktøyene ikke finnes, men at folk ikke vet om dem eller hvordan de skal brukes. Undersøkelsen viser også at utfordringene i økende grad handler om styring og rammevilkår – mange opplever usikkerhet knyttet til lover, reguleringer og etiske problemstillinger, særlig i offentlig sektor.

Færre løser kompetansegapet ved å leie inn konsulenter. Andelen som har leid inn IT-konsulenter falt fra 62 % i fjor til 54 % i år. Blant de som fortsatt leier inn, oppgir 64 % spesialistkompetanse som årsak, og 47 % peker på tidsavgrensede oppdrag. Selv om kompetansemangel er en faktor, er det langt flere som peker på behovet for ekspertise og fleksibilitet enn på vanskeligheter med å ansette egne medarbeidere.

Computas vurderer:

KI gir kapasitet. Mennesker gir retning. Derfor løses ikke kompetansegapet med flere verktøy – men med forståelse for hva KI faktisk kan gjøre og ikke gjøre for din virksomhet. KI forsterker det du allerede er god på. En rådgiver med god fagkompetanse og riktige data blir mer effektiv med KI. Men har du dårlig kontekst, svakt datagrunnlag eller liten forståelse for hva du prøver å oppnå, blir resultatet deretter.

Det vi ser fungerer er opplæring som tar utgangspunkt i den jobben folk faktisk gjør – ikke generelle innføringer i hva KI er, men praktisk trening på de konkrete oppgavene som tar mye tid. En rådgiver, en saksbehandler og en utvikler trenger forskjellig kompetanse, og bør få det.

En ting mange undervurderer er behovet for enkle kjøreregler fra dag én – særlig rundt hvilke data som trygt kan deles med hvilke KI-verktøy. Ikke som en brems, men som en trygg ramme som gjør at folk faktisk tør å prøve.

Det viktigste er kanskje at kompetansen ikke slutter å utvikle seg etter opplæringsøkten. KI-feltet endrer seg raskt, og virksomheter som lykkes over tid er de som har bygget miljøer og en kultur for kontinuerlig læring.

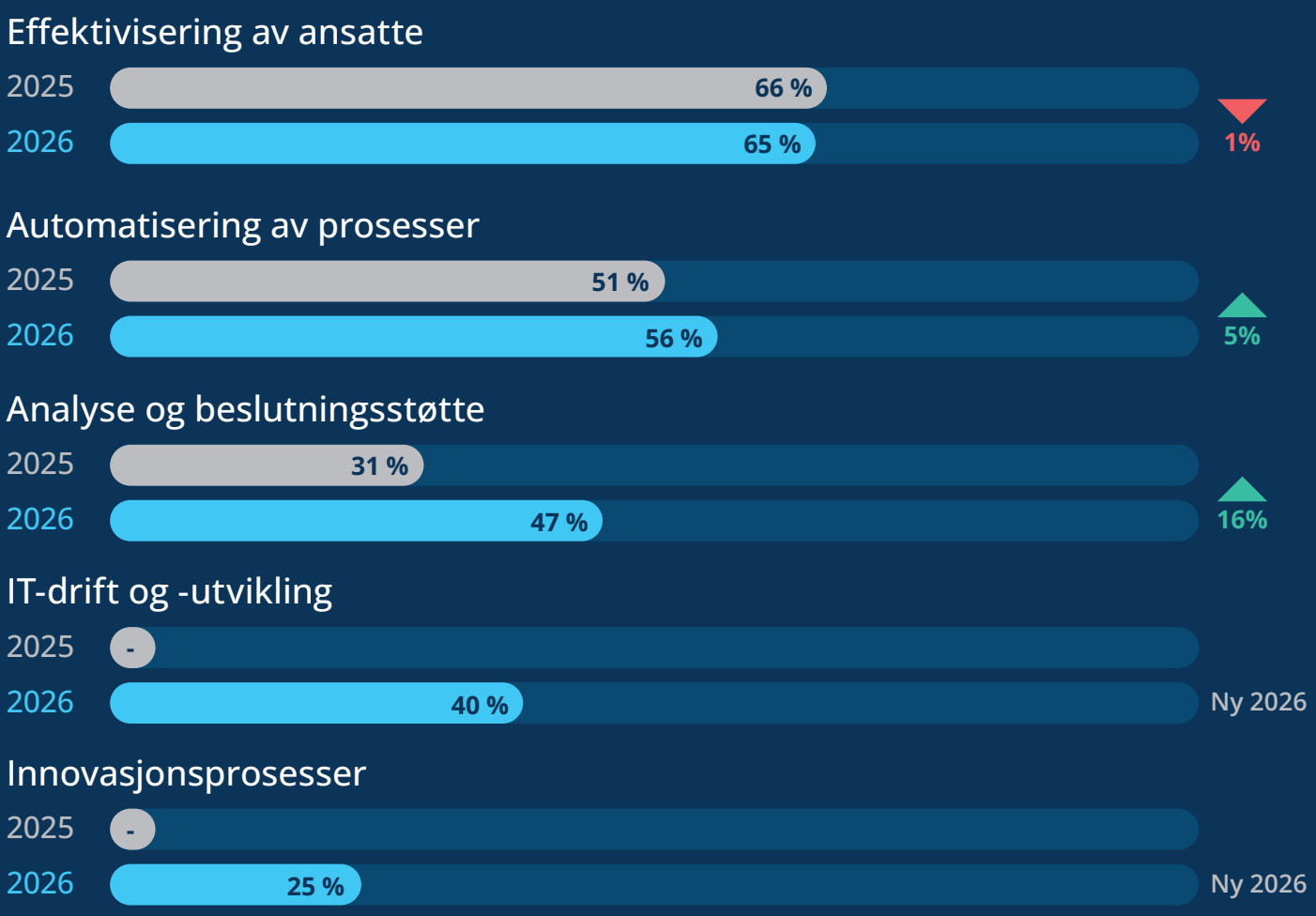
Eksempel fra Computas samarbeid:

Fra dager til minutter med KI-assistert koding

Hafslund

Hos Hafslund handler ikke kunstig intelligens om å erstatte mennesker, men om å gi utviklerne flere muligheter. Før kunne en kompleks oppgave ta dager – nå gjøres det på minutter. *«For oss handler ikke KI-assistert koding om å erstatte utviklere, men om å gi dem flere muligheter. KI hjelper oss å komme dit mye raskere.»* Ståle Heitmann, teknologileder i Hafslund.
Les mer: computas.com/referanser

3 Norge bruker KI til effektivisering, ikke innovasjon.



Norske virksomheters KI-planer preges fortsatt i stor grad av de nære tidsbesparelsene, fremfor forretningsutvikling. Sammenlignet med fjorårets tall er det én endring som skiller seg ut: bruken av KI til analyse og beslutningsstøtte har vokst med hele 16 prosentpoeng på ett år. KI beveger seg dypere inn i kjernevirksomheten og begynner å påvirke hvordan ledere prioriterer og beslutter. Det er en viktig modning. Men effektivisering dominerer fortsatt planene. Norske virksomheter bruker KI primært som et sparetiltak – ikke som en vekstmotor.

Paradokset er tydelig: **78 %** mener KI gir nye muligheter for innovasjon, mens bare **25 %** oppgir innovasjon som et prioritert bruksområde det neste året.

Computas vurderer:

Effektivisering er et naturlig og fornuftig sted å starte. Men det skaper sjelden varige konkurransefortrinn alene. Når alle virksomheter har tilgang til de samme hyllevareløsningene, er ikke verktøyet i seg selv lenger det som skiller deg fra konkurrentene.

Her er det nyttig å skille mellom hverdags-KI og transformerende KI. Hverdags-KI integreres i produktivitetsverktøyene alle allerede bruker, og kan ha et stort og umiddelbart effektiviseringspotensial dersom det gjøres riktig.

Transformerende KI handler derimot om skreddersydde løsninger tilpasset virksomhetens unike data og spesifikke problemstillinger – og det er der konkurransefortrinnet skapes på sikt. Vi råder virksomheter til å tørre å flytte blikket fra å gjøre eksisterende prosesser litt billigere, til å se hvordan KI kan brukes til å skape helt nye former for verdi.

Eksempel fra Computas samarbeid:

Øker melkeproduksjon og forbedrer dyrevelferd med AI

VIKING

Ved å automatisere oppgaver som tidligere var umulige å gjøre manuelt – som kontinuerlig videoovervåking av kyrs adferd og mønstre – har man gitt bøndene et helt nytt verktøy. Dette gir et døgnkontinuerlig, objektivt beslutningsgrunnlag som fører til en direkte økning i produksjonen og bedre dyrevelferd.
Les mer: computas.com/referanser

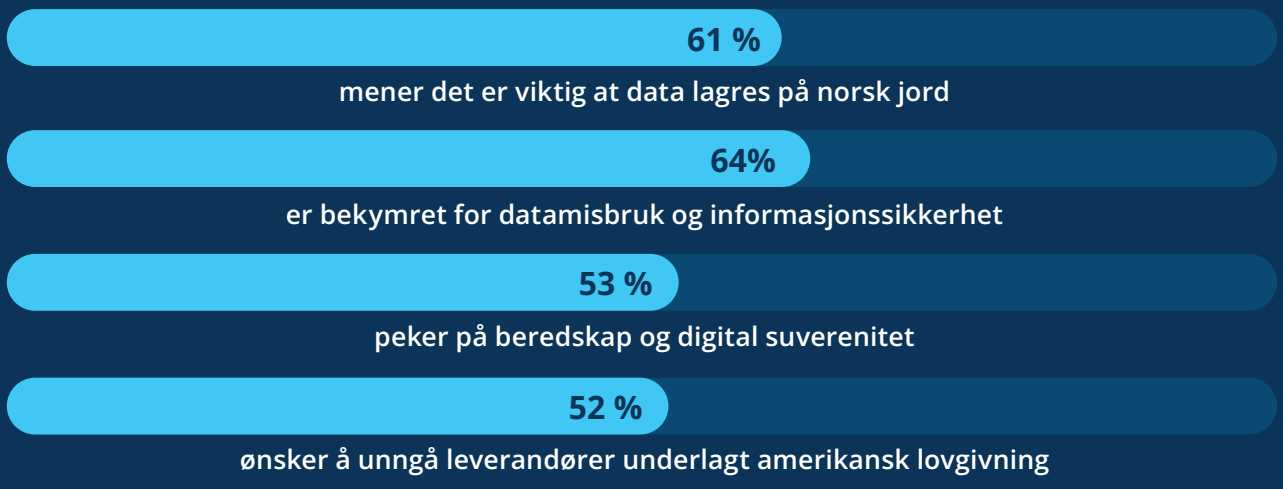
4 Norske virksomheter er fanget i et amerikansk KI-paradoks.

55%
er skeptiske til amerikanske skytjenester

96%
bruker dem likevel i hverdagen

42%
ser ingen reelle alternativer

Når nesten all KI-bruk skjer på amerikanske plattformer, blir geopolitikk og teknologisk suverenitet stadig viktigere temaer. Norske virksomheter står derfor ikke bare overfor et kompetansegap, men også nye strategiske valg om teknologi, sikkerhet og kontroll. Skepsisen til amerikanske skytjenester er ikke ny – 55 % oppga det samme i fjor. Det nye i 2026 er at vi for første gang vet konkret hva skepsisen faktisk handler om:



Det er altså ikke prisnivå eller funksjonalitet som driver skepsisen – det er kontroll, sikkerhet og juridisk uavhengighet. Paradokset er at atferden foreløpig forblir uendret. Til sammen bruker 96 % én eller flere av de store amerikanske skyplattformer som sin digitale grunnmur: Azure (54 %), Google Cloud (28 %) og AWS (14 %).

Europeiske alternativer utgjør bare rundt 2 % totalt. Hele 42 % opplever at det rett og slett ikke finnes kjente eller reelle nordiske og europeiske alternativer som kan levere den nødvendige funksjonaliteten. Avhengigheten er erkjent, men handlingsrommet oppleves foreløpig begrenset.

Computas vurderer:

I realiteten er det i dag svært vanskelig å tenke seg en virksomhet uten kontakt med amerikansk teknologi – enten det gjelder skytjenester, samhandlingsverktøy eller KI-plattformer. En fullstendig exit fra amerikanske plattformer er verken realistisk eller nødvendig for de fleste. Men geopolitisk risiko må behandles som en faktisk beredskapsfaktor, og det starter med en ærlig gjennomgang av virksomhetens eksponering.

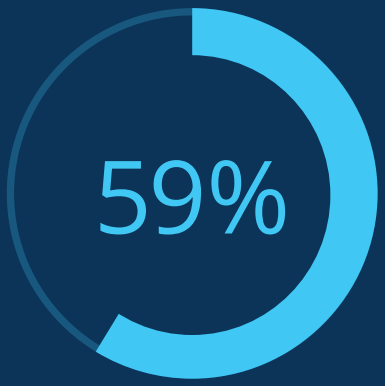
For mange handler det i første omgang om å ha oversikt over risikoene og implementere rutiner som gjør løsninger og data portable og flyttbare. Noen bør gjennomføre «brannøvelser» og ha testet alternative løsninger, slik at man er rigget for å snu seg raskt om premissene endres. For kritiske samfunnsfunksjoner eller særlig sensitive data kan det være riktig å ta steget fullt ut og flytte disse spesifikke delene over til en norsk eller europeisk skyløsning.

Computas har opparbeidet spisskompetanse på en rekke europeiske skyplattformer og er i dag foretrukket partner for flere av de ledende aktørene – blant dem OVHcloud, UpCloud og cidaas. For virksomheter som ønsker å utforske europeiske alternativer, tilbyr vi foredrag, workshops, konkret rådgivning og implementering - slik at du kan redusere eksponering uten å miste funksjonalitet.

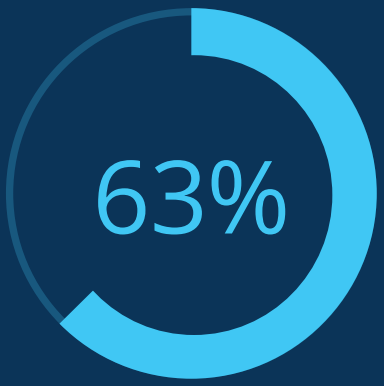
Verktøy:

Last ned vår sjekkliste for digital beredskap og se vår oversikt over europeiske skyalternativer direkte på våre nettsider:
computas.com/tjenester/sjekkliste-for-digital-beredskap/

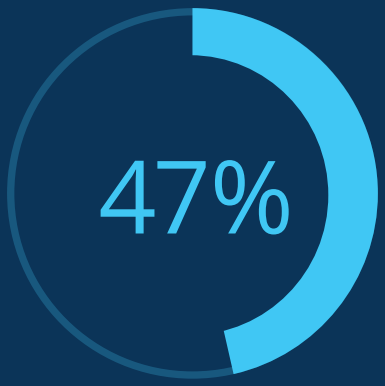
5 KI har blitt et lederansvar, men eierskap mangler.



oppgir at beslutninger om teknologi og KI tas av CEO eller ledergruppen



sier KI diskuteres strategisk i ledergruppen



oppgir at ansvaret for implementering og bruk er tydelig definert i virksomheten

KI er for lengst på agendaen i norske styrerom. Det er ikke lenger et spørsmål om ledere er klar over teknologien. Det interessante spørsmålet er hva de gjør med det ansvaret.

KI diskuteres strategisk hos to av tre – men hos under halvparten er det tydelig definert hvem som faktisk eier gjennomføringen. Det er ikke et teknologiproblem. Det er et styrings- og prioriteringsproblem.

Mange ledere diskuterer KI strategisk, men færre har oversatt ambisjonene til konkrete roller, ansvar og styringsstrukturer.

Dette er ofte et kjennetegn ved teknologier som beveger seg raskere enn organisasjonene rundt dem. Teknologien tas i bruk, pilotprosjekter settes i gang, og ledergrupper diskuterer mulighetene – men eierskapet er fortsatt uklart. Manglende ansvar kan gjøre det vanskelig å prioritere tiltak, bygge kompetanse, håndtere risiko og ikke minst måle gevinster.

Computas vurderer:

Vi ser store forskjeller i forståelsen innad i ledergrupper. Noen har dyp innsikt i hva KI faktisk kan og ikke kan gjøre for virksomheten. Andre handler på bakgrunn av hype eller frykt for å henge etter. Begge deler fører til dårlige prioriteringer.

Toppledere kan ikke delegere bort forståelsen. Den faglige tryggheten må sitte i rommet der valgene tas. Det betyr ikke at alle i ledergruppen må bli KI-eksperter, men at de besitter tilstrekkelig forståelse for å stille de riktige spørsmålene: Hva skal vi egentlig bruke KI til? Hvem eier ansvaret? Hvordan vet vi om det virker?

En tilnærming vi ser fungerer godt er å etablere tverrfaglige «AI enablement teams» som kobler teknologi og forretning sammen. Det sikrer at strategiske ambisjoner oversettes til praktiske styringsmodeller og reell kompetanse – ikke bare gode intensjoner. Computas tilbyr rådgivning og lederworkshops som hjelper ledergrupper å eie KI-reisen, ikke bare godkjenne den.

Sektor-analyse:
Offentlig sektor møter de tyngste barrierene

Kunstig intelligens trekkes hyppig frem politisk som selve nøkkelen til å modernisere offentlige tjenester. Behovet er reelt: kommuner mangler folk, saksbehandling tar for lang tid, og eldrebølgen er et faktum. Regnestykket går ikke opp uten teknologi. Samtidig avslører undersøkelsen at det er nettopp offentlig sektor som møter de tyngste barrierene i den digitale hverdagen:

	Offentlig	Privat
Kompetanse er største hinder	**55%**	47%
Usikkerhet rundt regelverk	**50%**	22%
Etikk oppleves som hinder	**43%**	20%
Data MÅ lagres på norsk jord	**72%**	55%
Har dokumentert KI-gevinster	**4%**	9%

Utfordringene i det offentlige handler ikke om manglende visjoner eller manglende interesse for teknologi – viljen er stor. Men i praksis bremses sektoren av høyt regulatorisk press, strengere krav til datasuverenitet og usikkerhet rundt regelverk og etikk. Norge har ikke råd til å vente: eldrebølgen kommer, og offentlig sektor må klare å levere mer med de samme ressursene. Da er det bekymringsfullt at de som trenger teknologien mest, sliter mest med å ta den i bruk.

Privat sektor fremstår generelt mer offensiv på verdiskaping, der 52 % søker konkurransefortrinn og 42 % ser KI som avgjørende for overlevelse.

Vår anbefaling er å investere i kunnskapen og dømmekraften som kreves for å ta riktige beslutninger, ikke bare i verktøyene. Offentlig sektor har råd til å eksperimentere, men ikke til å bli stående i pilotfasen. KI er ikke bare et effektiviseringsverktøy. Brukt riktig er det en driver for bedre tjenester, høyere kvalitet og reell innovasjon.

KI gir kapasitet.
Mennesker gir retning.

Virksomhetene som lykkes fremover er ikke nødvendigvis de som investerer mest i KI. Det er de som stiller de riktige spørsmålene først: Hvilket problem skal dette løse? Hvem er brukerne? Hvilke data har vi – og stoler vi på dem? Og det er akkurat disse spørsmålene vi i Computas kan hjelpe deg med å svare på.

Veien videre:
Slik navigerer du i KI-paradoksene

Undersøkelsen er tydelig: Det mangler ikke på KI i Norge. Det mangler på dømmekraft rundt den. Norge bruker KI i stort omfang, men få kan vise at det virker. Investeringene øker raskere enn evnen til å måle resultater. Ansvaret er løftet til toppledelsen, uten at gjennomføringen er tydelig definert. Kompetansen henger etter ambisjonene. Og virksomhetene er avhengige av plattformer de ikke fullt ut stoler på.

Fire spørsmål virksomheter bør stille seg under neste KI-investering:

- **Har vi definert hvordan vi skal måle om dette faktisk skaper verdi?**
  Dette kan vi hjelpe dere med. Gjennom en "AI Discovery Workshop" ser vi sammen på forretningsproblemet, før vi ser på teknologien. Deretter kartlegger vi virksomhetens mål, data og mulighetsrom, og tester ideene mot ekte data og arbeidsprosesser før dere investerer videre. Slik vet dere ikke bare hvor dere bør starte med KI, men også hvordan dere kan se om det faktisk virker. Les mer om AI Discovery Workshop på computas.com
- **Har vi kompetansen som skal til, eller kjøper vi bare verktøyet?**
  De fleste trenger KI-dømmekraften raskere enn de klarer å bygge den selv. Våre rådgivere og teknologer kan være en erfaren partner ved deres side, og bidra med kompetansen som skal til for å ta gode beslutninger. Ønsker dere heller å bygge kompetansen selv, kan vi bistå med AI-kurs og foredrag. Les mer på computas.com/tjenester/computas-som-samarbeidspartner/
- **Har vi oversikt over hvor avhengige vi er av teknologi vi ikke kontrollerer?**
  Vi kjenner både amerikanske og europeiske skyplattformer fra innsiden, og kan designe hybride skyløsninger som balanserer KI-funksjonalitet mot krav til sikkerhet og nasjonal beredskap. Se også vår sjekkliste for digital beredskap på computas.com/tjenester/sjekkliste-for-digital-beredskap/
- **Vet ledelsen hvem som eier gjennomføringen?**
  Vi bistår ledergrupper med å etablere styringsmodeller, tydeliggjøre eierskap og flytte fokus fra teknologivalg til verdiskaping.

Computas har jobbet med disse spørsmålene i over 40 år – fra tiden før alle visste hva kunstig intelligens var. Vi hjelper deg hele veien: fra hvor du bør starte, til å kunne vise dokumentert effekt.

kontakt@computas.com · **computas.com**

Om Computas

Computas er en nordisk leverandør av IT-tjenester og rådgivning med over 40 års erfaring med anvendt kunstig intelligens. Vi jobber der endringene faktisk må skje: i prosessene, med menneskene og i systemene som holder virksomheter og samfunnet i gang. Vår rolle er å hjelpe organisasjoner fra eksperiment til varig verdi med AI, med dømmekraft og ansvar som styrende prinsipp.

computas


computas