

KS – FoU 256060

Leverandørmarkedet for digitale løsninger til kommunal sektor

oslo**economics**

CAPTO

KS FoU

Tittel: Leverandørmarkedet for digitale løsninger til kommunal sektor

Utarbeidet av: Oslo Economics

Oppdragsgiver: Kommunesektorens organisasjon

Publisert: Februar 2026

Rapportnummer: 2025-120

Kontaktperson: Ove Skaug Halsos / Partner

E-post: osh@osloeconomics.no

Tel: +47 415 21 059

Kontaktperson: Line Gaare Paulsen / Spesialrådgiver

E-post: line.gaare.paulsen@ks.no

Tel: +47 920 65 300

Foto/illustrasjon forside: iStock/Marje

Innhold

Sammendrag	4
1. Innledning	12
1.1 Bakgrunn	12
1.2 Mandat	13
1.3 Struktur	14
2. Metode og datagrunnlag	15
2.1 Prosjektteam	15
2.2 Informasjonskilder	15
2.3 Markedskartlegging	17
2.4 Markedsanalyse	19
3. Markedskartlegging	23
3.1 Aktørtypene i markedet	23
3.2 Anskaffelse og forvaltning	26
3.3 Leverandører av digitale løsninger	29
4. Overordnet markedsanalyse	35
4.1 Om markedet	35
4.2 Markedsutfordringer	40
4.3 Markedsutvikling	44
5. Markedsanalyse for administrative løsninger	46
5.1 Om administrative løsninger	46
5.2 Markedsanalyse	47
5.3 Samlet vurdering	53
6. Markedsanalyse for velferdsteknologi	54
6.1 Om velferdsteknologi	54
6.2 Markedsanalyse	56
6.3 Samlet vurdering	61
7. Markedsanalyse for ePlanSak	62
7.1 Om ePlanSak	62
7.2 Markedsanalyse	62
7.3 Samlet vurdering	66
8. Anbefalinger om tiltak	67
8.1 Anbefalinger rettet mot kommuner og fylkeskommuner	67
8.2 Anbefalinger rettet mot KS	70
8.3 Anbefalinger rettet mot leverandører	76
8.4 Noen mer langsiktige tiltak for velfungerende digitale økosystemer	76
Vedlegg A Intervjuer	80

Vedlegg B Bearbeiding av Leverandørdatabasen _____	85
Vedlegg C Filtrering av KOSTRA regnskapsarter _____	88
Vedlegg D Koblingstabell mellom KOSTRA-funksjon og tjenesteområder _____	91
Vedlegg E Eierskap og konsernforhold _____	94
Vedlegg F Leverandører per markedsområde _____	96
9. Referanser _____	142

Sammendrag

Oslo Economics og Capto har kartlagt og analysert leverandørmarkedet for digitale løsninger i kommunal sektor. I tillegg til en overordnet undersøkelse av markedet, er det gjennomført dypdykk innenfor tre utvalgte markedsområder: administrative løsninger, velferdsteknologi og ePlanSak. Formålet var å styrke kunnskapen om markedet og omsette denne innsikten til konkrete anbefalinger om tiltak som kan bidra til et mer velfungerende marked. Flere av anbefalingene bygger på tiltak som kommuner, fylkeskommuner og KS allerede arbeider med i dag, og som kan videreføres, videreutvikles eller tas i bruk på flere områder.

Innledning

Leverandørmarkedet for digitale løsninger i kommunal sektor er et viktig marked. Kommuner og fylkeskommuner bruker betydelige midler på og har behov for et stort antall digitale løsninger. I møte med demografiske utfordringer, knapphet på arbeidskraft og begrensede økonomiske ressurser vil god tilgang på og utnyttelse av teknologi spille en sentral rolle for evnen kommuner og fylkeskommuner har til å opprettholde og videreutvikle sitt tjenestetilbud.

Markedets omfang, kombinert med at digitale løsninger vil bli enda viktigere fremover, innebærer at tiltak som kan forbedre markedsfunksjonen kan ha stor betydning. Et styrket samspill mellom kommuner/fylkeskommuner og leverandører vil kunne gagne alle parter. For å gi et godt grunnlag for anbefalinger om tiltak, er det gjennomført en bred og systematisk kartlegging av markedet, samt mer inngående analyser av utvalgte markedsområder.

Kartlegging av leverandører og markedsandeler er gjort med utgangspunkt i Leverandørdatabasen fra Kommunal rapport, kombinert med bruk av en egenutviklet KI-modell, manuelle gjennomganger og innsikt fra intervjuer. Markedsanalyser er basert på informasjon fra en spørreundersøkelse rettet mot kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid, intervjuer med kommuner, fylkeskommuner, IKT-samarbeid, digitaliseringsnettverk, leverandører og andre personer med relevant ekspertise, prosjektets referansegruppe, offentlig tilgjengelig statistikk og relevante utredninger og andre skriftlige kilder. Analysene bygger på økonomisk teori og anerkjente konkurranseøkonomiske og strategiske rammeverk, hvor det i utlysningen av oppdraget ble spesifisert at Porters femkraftsmodell og Kraljic-matrisen skulle benyttes.

Definisjon av digitale løsninger

Med digitale løsninger menes i denne sammenhengen programvarebaserte løsninger som understøtter kommunale/fylkeskommunale oppgaver, for eksempel saksbehandlingssystemer, læringsplattformer, velferdsteknologi og digitale samhandlingsverktøy. Begrepet omfatter ikke fysiske enheter eller maskinvare, og avgrenses også fra rene konsulent- og rådgivningstjenester.

Markedskartlegging

Leverandørmarkedet for digitale løsninger i kommunal sektor består av en rekke markedsområder og rommer et stort antall kommunale og fylkeskommunale tjenesteområder, produktkategorier og leverandører. De digitale løsningene i markedet er i ulik grad spesielt tilpasset kommunal sektor og noen har kommunal sektor som eneste kundegruppe.

Vi har identifisert i underkant av 40 markedsområder. Innenfor de fleste områdene finner vi én til tre større aktører, i tillegg til en rekke mindre aktører som leverer komponenter, tilgrensende systemer eller støttesystemer. Blant de største leverandørene finner vi selskaper som Visma, Crayon, Atea, Norkart, Tieto og Telenor.

Selv om mange av de største aktørene ble etablert i Norge, og er eller i utgangspunktet var norsk-eide, består leverandørmarkedet av både nasjonale og internasjonale aktører. Avhengigheten til enkelte store internasjonale aktører er betydelig. Dette gjelder eksempelvis for skytjenester fra selskaper som Microsoft og Google, som

benyttes direkte av mange kommuner og fylkeskommuner, eller indirekte gjennom løsninger fra andre leverandører som bygger på disse tjenestene. Aktørbildet innebærer at både norske og internasjonale forhold former markedet og styrer hvilke løsninger som tilbys og hvordan de brukes.

Overordnet markedsanalyse

Analysene viser at markedsforholdene varierer fra markedsområde til markedsområde. Samtidig er det noen utfordringer som går igjen på tvers av flere områder og påvirker kommuner og fylkeskommuners tilgang til, bruk av og nytte av digitale løsninger. Selv om vi i liten grad har gått inn på dette i denne utredningen, er det også viktig å erkjenne at staten på ulike måter og gjennom egen tilstedeværelse i verdikjedene på flere samfunnsområder legger føringer og setter premisser for markedsaktørene.

Kommunene og fylkeskommunene har ulike forutsetninger for å anskaffe hensiktsmessige løsninger og forvalte dem på en god måte. Dette henger blant annet sammen med at det er stor variasjon i tilgang på kompetanse og ressurser. Større kommuner og fylkeskommuner har oftere dedikerte miljøer for IKT og digitalisering, mens de mindre kommunene typisk har mer begrensede ressurser og et bredt ansvarsområde fordelt på få personer. Små kommuner er dermed mer utsatt for å havne i en situasjon der de opplever leverandørvhengighet, få valgmuligheter og utfordringer med å realisere gevinster knyttet til innført teknologi.

De eksisterende løsningene i markedet oppgis å i varierende grad dekke kommunenes og fylkeskommunenes behov. På flere områder beskrives de digitale løsningene i markedet som utdaterte. De ble utviklet for mange år siden, og har ikke holdt tritt med den teknologiske fremgangen siden. De største utfordringene med disse systemene er at de snakker for dårlig sammen, at tilgangen til data er begrenset og at brukervennligheten kunne vært bedre. Flere er dessuten bekymret for sikkerhetsnivået. Samtidig oppstår også utfordringer når løsninger videreutvikles eller nye løsninger introduseres. Kommuner og fylkeskommuner forteller at løsninger i en del tilfeller er mindre ferdigstilt enn forespeilet, og at det igjen kan føre til ustabilitet og manglende funksjonalitet.

Kartleggingen viser at det på en del produktområder er få leverandører. Dette gjelder for eksempel innenfor viktige områder som administrasjon, plan og bygg, sak- og arkiv og fagsystemer for oppvekst og barnevern. På den annen side er det heller ikke uvanlig at de største leverandørene er til stede innenfor flere produktområder. Leverandørdata-basen viser at de aller fleste kommuner og fylkeskommuner har et kundeforhold til store aktører som Visma og Tieto. Det at enkelte aktører er store totalt sett er ikke i seg selv negativt eller ensbetydende med at de har stor markedsrett. En stor aktør kan for eksempel oppnå stordriftsfordeler og synergier som kan redusere kostnader og forbedre tilbudet som kan komme kommuner og fylkeskommuner til gode gjennom lavere priser og bedre kvalitet. I hvilken grad store leverandører kan utøve markedsrett på en måte som rammer kommuner og fylkeskommuner negativt avhenger av situasjonen innen det enkelte markedsområde.

På enkelte områder ser det imidlertid ut til at konkurransepresset og kjøpermakten ikke er sterk nok til å gi leverandørene tilstrekkelige insentiver til å innovere og forbedre sine tilbud, samtidig som kommuner og fylkeskommuner opplever å ha relativt liten påvirkning på utviklingen av løsningene. Disse utfordringene skyldes flere faktorer, deriblant markedskonsentrasjon, høye byttekostnader, betydelige etableringsbarrierer og en etterspørselsside som både er for fragmentert og mangler tilstrekkelig kompetanse og ressurser til å anskaffe og forvalte løsninger på en god måte.

Etableringsbarrierene gjør det vanskelig for nye aktører å komme inn på markedet. En krevende anskaffelsesprosess kombinert med høye byttekostnader bidrar til preferanser for helhetlige systemer og leverandører med dokumentert erfaring, noe som virker ekskluderende på nye aktører og mindre leverandører som tilbyr deler av en løsning. Kommunene og fylkeskommunene stiller ofte mange og detaljerte krav, inkludert krav om referansekommuner. Slike krav har en tendens til å speile dagens løsning. Videre involveres ikke alltid leverandører i anskaffelsesprosessen på en måte som dem gir tiltro til at de har reelle muligheter til å vinne.

Utfordringene kan i noen grad avhjelpest ved at markedet utvikler seg i retning av mer standardiserte hyllewaresystemer og skybaserte løsninger. Det gjør det mer attraktivt for leverandørene å investere i videreutvikling og forbedring, som kommuner og fylkeskommuner får raskere tilgang til, og gir enklere deling av kompetanse, data og ressurser. Vi vurderer likevel at det er behov for tiltak som kan gi ytterligere forbedringer i markedet.

Markedsanalyse for administrative løsninger

Markedsområdet for administrative løsninger er avgrenset til løsninger for økonomi, regnskap, HR, lønn og innkjøp som brukes i den daglige driften. Det viktigste produktet på området er ERP-systemer. Disse leveres i all

hovedsak av Visma, Vivicta og Xledger. Men selv om det finnes tre etablerte leverandører i markedet, er det sjelden alle tre konkurrerer om en enkelt kontrakt.

I tillegg til de overnevnte aktørene er det også en rekke andre aktører som leverer tilgrensende systemer og støttesystemer. Med unntak av systemer for ressursstyring utgjør andre løsninger en liten del av det samlede markedsområdet. Innenfor ressursstyring er imidlertid også Visma den største aktøren, etterfulgt av Tieto.

Kommuner og fylkeskommuner etterspør typisk helhetlige ERP-løsninger, snarere enn å sette sammen en portefølje av spesialiserte løsninger. Dette begrenser antallet leverandører som kan levere tilbud i anskaffelser, og gir i praksis få alternativer å velge mellom. ERP-systemer er omfattende og komplekse løsninger, og mange vurderer at det vil være både dyrt og risikabelt å bytte system – særlig til leverandører som ikke har lang erfaring med å levere denne typen løsninger til kommunal sektor. Sammen med mangel på bestillerkompetanse bidrar denne opplevde risikoen til at kommuner og fylkeskommuner stiller krav som favoriserer dagens systemer og etablerte leverandører, og som dermed i liten grad åpner for innovasjon og nye aktører.

De overnevnte forholdene medvirker til et marked preget av høye etableringsbarrierer og byttekostnader. Flere kommuner og fylkeskommuner opplever å være bundet til løsninger med for dårlig funksjonalitet, brukervennlighet og sikkerhet. Dagens løsninger oppgis riktignok likevel å dekke kjernebehovene til kommuner og fylkeskommuner i noen eller stor grad. Likevel vurderer vi at det er potensiale for mer fleksibilitet i valg av løsninger, et større mangfold av leverandører og høyere innovasjonstakt i markedet.

Markedsanalyse for velferdsteknologi

Med unntak av tannhelse, som er fylkeskommunenes ansvar, er helseområdet kommunenes ansvar. Det er derfor først og fremst kommuner som bruker velferdsteknologi. Gode løsninger på dette området pekes på som svært viktig av kommunene, som står overfor en fremtid med flere eldre og økt behov for kommunale helse- og omsorgstjenester, i kombinasjon med knapphet på helsepersonell og en stram økonomi.

Markedsområdet som har vokst frem i nyere tid består av et større antall aktører, og er preget av innovasjon og nyetableringer. Kommunene etterspør imidlertid ofte helhetlige løsninger, som medfører at konkurransen om kontrakter i stor grad utspiller seg mellom totalleverandører. Blant disse er at Atea størst, Eltele minst og NetNordic, Tellu og Hepro mellomstore og relativt jevnbyrdige. Totalleverandørene distribuerer enten andres velferdsteknologi/velferdsteknologiplattformen eller tilbyr en egen plattform som i større grad er basert på egen teknologi. Det finnes i tillegg en rekke plattformleverandører og leverandører av forsystemer som fungerer som underleverandører til de overnevnte totalleverandørene. Enkelte av disse, som Sensio, har også noe direkte salg til kommunene.

Til tross for omfanget av løsninger og graden av innovasjon, oppgir under halvparten av kommunene at løsningene for velferdsteknologi i stor grad dekker deres behov. Over 40 prosent trekker frem mangel på alternative leverandører som en utfordring. Doffindata viser at det er stor variasjon i hvor mange som leverer tilbud på utlysninger, og at konkurransen alltid ikke er så sterk som man kunne forvente gitt mangfoldet av aktører. Dette skyldes i noen grad at kommunene ber om løsninger som forutsetter en totalleverandør, som reduserer antall kvalifiserte tilbydere. Enkelte mener også at det er for mye pilotering og uttesting av nye systemer, heller enn videreutvikling og forbedring av eksisterende systemer.

At løsningene ikke i større grad dekker kommunenes behov, antas å henge sammen med at mange kommuner opplever å mangle tilstrekkelig kompetanse og kapasitet til å anskaffe og ta i bruk velferdsteknologi på en god måte. Omtrent en tredjedel av kommunene oppgir manglende kompetanse og kapasitet til anskaffelse. Dette resulterer blant annet i at det ikke stilles tydelige krav til prismetode, som kan gjøre det vanskelig å få oversikt over og sammenlikne priser på tvers av leverandører. Videre opplever nærmere halvparten manglende kompetanse og kapasitet knyttet til bruk. Dette skyldes blant annet at brukere ofte må forholde seg til flere forskjellige løsninger, som kan ha hver sine brukergrensesnitt og forskjellig administrasjoner. Utfordringene medfører at kommunene ikke får realisert gevinstpotensialet som ligger i løsningene.

Markedsanalyse for ePlanSak

ePlanSak er en nasjonal produktspesifikasjon som beskriver hvilke funksjoner et fagsystem for plansaksbehandling i kommunene skal ha. Spesifikasjonen er utviklet av KS i samarbeid med Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD), Direktoratet for byggkvalitet (DiBK), Kartverket, kommuner og konsulenter (Regjeringen.no, 2023).

Det er tre leverandører som tilbyr løsningen – ACOS, Tieto og Sikri – som fordeler markedet relativt jevnt mellom seg. De tre aktørene er de også etablerte leverandører av saks- og arkivsystemer, som flere etterspør ePlanSak som en del av. Tilknytning til de større og mer komplekse saks- og arkivsystemene, som også er forbundet med høyere byttekostnader, gir leverandørene høyere markedsrett enn markedsområdet for ePlanSak isolert sett skulle tilsi.

ePlanSak fremstår som en mindre kjent løsning, sammenliknet med administrative løsninger og velferdsteknologi. Dette handler trolig om at det er en smalere løsning, den har vært på markedet i kortere tid og utgjør en mindre kostnadspost. Blant kommunene som har svart på spørreundersøkelsen, oppgir under halvparten at løsningen i stor grad dekker deres behov, og enda færre mener at løsningene kan tilpasses skiftende behov, er enkle å innføre og har kvaliteten som ble bestilt.

En av årsakene til dette er at løsningen ikke er ferdigutviklet. Arbeidet med å utvikle løsningen har pågått over flere år, og produktspesifikasjonen har blitt revidert flere ganger. Det pågår for tiden en pilotering av den nyeste versjonen av løsningen i et utvalg kommuner. Alle leverandørene deltar, og arbeidet faciliteres av KS.

Til tross for at det har oppstått enkelte utfordringer i det overnevnte pilotarbeidet, blant annet på grunn av ulike forventninger, for dårlig informasjonsflyt og at arbeidet kan være ressurskrevende, oppleves denne typen samarbeid som verdifullt. Det gir et bedre utgangspunkt for å sikre at leveranser som utvikles samsvarer med behovene til kommunene. Leverandører forteller at samarbeid som involverer KS og kommuner ofte er gode prosjekter, og at det er nyttig å kunne pilotere løsninger før de rulles ut på markedet.

Når det gjelder måten løsningen er utformet på, med en nasjonal produktspesifikasjon, er både kommuner og leverandører positive. For kommunene er anskaffelsesprosessen enklere når arbeidet med å kartlegge hvilke krav og retningslinjer løsningene minst må oppfylle allerede er utført. For leverandørene er det enklere å treffe kommunenes behov, i tillegg til at det er mer attraktivt å utvikle standardiserte løsninger som kan brukes av flere.

Anbefalinger om tiltak

Vi vurderer at kommuner og fylkeskommuner trolig har mer forhandlingsrett enn de er klar over og utøver i dag. Vi anbefaler at de gjør grep for å for å styrke sin egen markedsrett og gjøre markedet mer tilgjengelig for flere leverandører. Gjennom økt samordning og en strategisk og profesjonell tilnærming til anskaffelsesprosessene og forvaltningen av løsninger, kan kommunene/fylkeskommunene få større gjennomslagskraft, stimulere til økt konkurranse og tilrettelegge for større gevinstrealisering.

Videre anbefaler vi at KS gjør tiltak som kan bidra til å heve kompetansen og frigjøre kapasitet i kommunene/fylkeskommunene, øke gjennomføringskraften og bidra til større fremdrift i arbeidet med å styrke deres forhandlingsrett. Dette inkluderer tiltak som gjør det enklere og mindre ressurskrevende å anskaffe og forvalte digitale løsninger, som å utvikle og tilgjengeliggjøre felles veiledere og verktøy, samordne krav og forventninger, bidra til standardisering og tilrettelegge for etterlevelse av regelverk. Vi anbefaler også at rollen til KS Digital tydeliggjøres bedre. Dette for å motvirke at investeringsinsentiver svekkes som følge av leverandørers bekymring for at KS Digital skal gå inn på markedsområder der private aktører kan levere løsninger. I tillegg anbefaler vi at KS gjør tre strukturelle tiltak: det første er å tilrettelegge for løsere koblede arkitekturer, det andre er å tilrettelegge for økt samordning mellom kommuner/fylkeskommuner og det tredje er å tilrettelegge for økt leverandørsamarbeid.

Disse strukturelle tiltakene peker også videre mot et langsiktig mål bilde med velfungerende digitale økosystemer. I et slikt mål bilde inngår kommuner og fylkeskommuner, leverandørindustri og statlige dataeiere og premissleverandører i mer modne og balanserte samspill om digital tjenesteutvikling. Anbefalingene inkluderer at KS tar initiativ til å etablere og videreutvikle varige og langsiktige strukturer for samarbeid, etablerer og forvalter en felles referansearkitektur og arkitekturstyringsråd, etablerer et nasjonalt program for å bygge kapabiliteter i kommuner og fylkeskommuner, utvikler et rammeverk for rolleavklaring og prinsipper for en mer samordnet nasjonal styring av investeringer og gevinster av digitaliseringen i kommunesektoren.

Som nevnt arbeider KS allerede med tiltak, blant annet ved bruk av oppdrag som tildeles KS Digital. Også fremover kan KS ta i bruk og videreutvikle KS Digital som et sentralt virkemiddel, i tråd med oppdrag og føringer gitt av KS.

Kommuner/fylkeskommuner og leverandører er gjensidig avhengige av hensiktsmessige avtaler, transparente prosesser og et godt samspill. Leverandører etterspør at kommuner og fylkeskommuner gjennomfører

markedsdialoger på en god måte og utarbeider mer åpne kravspesifikasjoner med tydeligere fokus på behov og gevinstrealisering. Dette kan legge til rette for at flere leverandører kan inkluderes, og for et samarbeid der behov kan utforskes på en mer åpen og innovativ måte. Forutsetningene for at slike prosesser oppstår er bedre dersom kommuner og fylkeskommuner har tillit til at leverandørene kan og vil definere løsninger som dekker deres behov på en hensiktsmessig måte. I dag opplever kommuner og fylkeskommuner manglede innsikt i sentrale forhold ved løsninger, noe som gir uønsket innlåsing til leverandører på flere områder. Dette reduserer tilliten og svekker samhandlingen i markedet. Vi anbefaler derfor at leverandørene i større grad er transparente og deler informasjon om forhold knyttet til egne løsninger, at de sikrer bedre tilgang til data og støtter opp under smidigere byttemuligheter.

Leverandører kan også oppfatte at behovene i markedet er uklare og være usikre hvordan de skal utvikle løsninger som treffer. Vi oppfordrer leverandører til å ta initiativ til samarbeid i slike tilfeller – særlig dersom utfordringen ikke er kjent blant kommunene/fylkeskommunene.

Anbefalingene konkretiseres og beskrives nærmere i kapittel 8 i rapporten.

ADMINISTRATIVE LØSNINGER FOR REGNSKAP, ØKONOMI, HR, LØNN OG INNKJØP

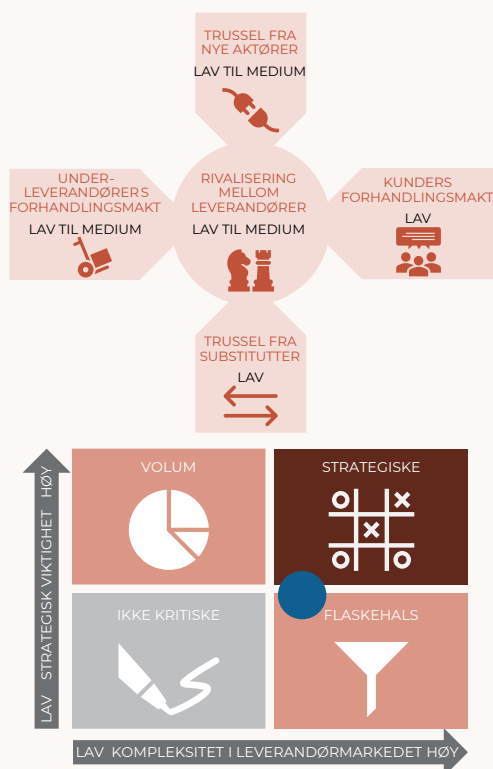
Det viktigste produktet på dette markedsområdet er **ERP-systemer** levert av:

- **Visma Enterprise**, som fremstår som den mest brukte leverandøren
- **Vivicta**, (tidligere Tietoevry Tech Services), som også er en godt etablert leverandør i markedet
- **Xledger**, som er en nyere utfordrer som også tilbyr en komplett ERP-løsning ved hjelp av underleverandører.

I tillegg til disse leverandørene, er det også en rekke andre aktører som leverer tilgrensende systemer og støttesystemer.

Samlet vurdering av markedet:

Kommuner og fylkeskommuner har i praksis få alternative systemer å velge mellom. Mange opplever at dagens systemer dekker kjernebehovene i stor eller noen grad, men at løsningene er utdaterte med for dårlig brukervennlighet, komplekse integrasjoner og begrenset tilgang til data. Noen etterlyser også bedre informasjonssikkerhet. Høye byttekostnader og få valgmuligheter gir sterke leverandørbindinger og svekket forhandlingsmark for kommuner/fylkeskommuner. Det er potensiale for større mangfold og høyere innovasjonstakt i markedet.



(Figurer forklares nærmere i kapittel 5)

Identifiserte leverandører

ERP	ANSLÅTT MARKEDSANDEL*
Visma Enterprise	50 – 70 %
Vivicta	20 – 40 %
Xledger	< 10 %
Oracle	< 1%

ØVRIGE LEVERANDØRER

ØKONOMI- OG REGNSKAP	TYPE SYSTEM
Visma	Selvkostverktøy (Momentum)
Kapitalkontroll	Selvkostverktøy og innfordring
Banqsoft	Innfordring
Kreditor	Innfordring
eFacto	Fakturabehandling
Eye-share (Tieto-eid)	Fakturabehandling
Basware	Fakturabehandling
Compello	Fakturabehandling
Propell.ai	Fakturabehandling
Experian	Kredittvurdering
Dun & Bradstreet	Kredittvurdering
Creditsafe	Kredittvurdering
Infotorg	Kredittvurdering
Trintech	Periodeavslutning
Microsoft	Rapportering
Atea	Rapportering
Crayon	Rapportering
Framsikt (Visma-eid)	Rapportering
Sticos	Oppslagsverk

HR OG LØNN

SD Worx	HRM
Simplyr	HRM
4human	HRM
Visma (3 løsninger)	Ressursstyring komplett
Tieto	Ressursstyring komplett
KDO	Ressursstyring komplett
Dynamon	Ressursstyring nisje
Synplan	Ressursstyring nisje
Visma (2 løsninger)	Ressursstyring nisje
Talentech	Talent- og/eller rekruttering
Webcruiter	Talent- og/eller rekruttering
Visma	Talent- og/eller rekruttering
Assessio	Talent- og/eller rekruttering
Aon Assessment	Talent- og/eller rekruttering
Grade	Talent- og/eller rekruttering
Dossier Solutions	Kompetanse

INNKJØP

Acentio	Innkjøp og avtale
Vieri	Innkjøp og avtale
Mercell	Innkjøp og avtale
House of control	Avtale

*Sammenliknet med ERP-systemer, utgjør andre løsninger (utenom ressursstyring) en liten del av samlet markedsområde (antatt <5 %).

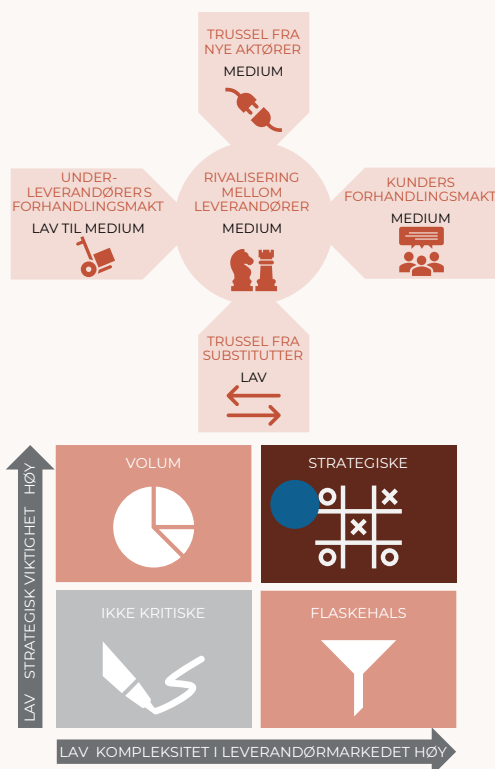
VELFERDSTEKNOLOGI

Markedet for velferdsteknologi kan deles inn i to kategorier. Den ene kategorien omfatter aktører som levere helhetlige løsninger når kommunene etterspør én samlet leveranse. Disse leverandørene kan opptre som distributører av andres velferdsteknologi/velferdsteknologiplatformer eller tilby en egen plattform som i større grad er basert på egen teknologi. Leverandører i denne kategorien er **Atea, NetNordic, Tellu, Hepro** og **Eltele**.

Den andre kategorien omfatter leverandører som fungerer som underleverandører til de overnevnte leverandørene. Dette inkluderer plattformleverandører som **Sensio** og **Careium** og leverandører av forsystemer (eksempelvis trygghetsalarmer, digitalt tilsyn, sensorikk og elektronisk medisinerings).

Samlet vurdering av markedet:

Markedet består av mange aktører, men kommunene etterspør ofte helhetlige løsninger som i praksis begrenser alternativene. Under halvparten av kommunene opplever at løsningene i stor grad dekker deres behov, og særlig implementering og bruk av løsningene oppleves utfordrende. Brukere må ofte forholde seg til flere løsninger, som i liten grad snakker godt nok sammen. I tillegg mangler en del kommuner kompetanse og ressursene som kreves for å anskaffe løsninger og realisere gevinster.



(Figurer forklares nærmere i kapittel 6)

Identifiserte leverandører

TOTALLEVERANDØRER	ANSLÅTT MARKEDSANDEL*
Atea	> 50 %
NetNordic	10-30 %
Hepro	10 – 30 %
Tellu	10 – 30 %
Eltele	< 10 %

ØVRIGE LEVERANDØRER	
PLATTFORMER	TYPE SYSTEM
Careium	Bl.a. trygghetsalarm, responscenter, GPS, sensorikk, medisinerings, eLås, DHO
Sensio	Bl.a. trygghetsalarm, responscenter, GPS, sensorikk, medisinerings, eLås, DHO

FORSYSTEMER	
Aleap	
Addsecure	Trygghetsalarm, overvåking, responscenter
Ascom	Kommunikasjon, varsling
Bekey	eLås
Best Teleprodukter	Tilkalling, digitalt tilsyn
Cuviva	DHO, tilsyn, fjernbehandling,
DignaCare	Sensorikk,
Dignio	DHO, medisinerings,
DNV Imatis	Digitale tavler, dataflyt
Easymeeting	Digitalt tilsyn, overvåking
Evondos	Medisinerings
Gillie.AI	AI-baserte monitorering, oppfølging og behandling
Innocom	Digitalt tilsyn, trygghet, aktivisering
Jodacare	Kommunikasjon, digitalt tilsyn,
Motitech	Digitalt tilsyn, aktivisering
No-Isolation	Digital oppfølging og tilhørighet
Nyby	Ressursplanlegging og - disponering, støtte-systemer
OivaHealth	Støttesystemer, DHO, oppfølging, kommunikasjon
OneCo	Varsling, alarm, digitalt tilsyn
Serit	Trygghet, digitalt tilsyn, avstandsoppfølging og medisinerings
Phoniro	eLås, digitalt tilsyn, alarm, GPS, sensorikk, medisinerings
Swedlock	eLås
Tele-com Midt-Norge	Digitalt tilsyn, pasientvarsling, trygghetsalarm
Tieto	Beslutningsstøtte, ressursstyring
Tunstall Norge	Varsling, trygghet, digitalt tilsyn
Varda Care	Digitalt tilsyn, overvåking, trygghet, DHO
Vilmer	Kommunikasjon og oppfølging, aktivisering
Vitalthings	Overvåking/sensorikk, monitorering, varsling,
Vivago	Overvåking, alarm, varsling

EPLANSAK

Det er tre leverandører som tilbyr og videreutvikler en løsning for ePlanSak. Dette er:

- **ACOS**
- **Tieto**
- **Sikri**

Markedsområdet er nokså jevnt fordelt mellom de tre leverandørene. De tre aktørene er de også etablerte leverandører av sak- og arkivsystemer, som ePlanSak er knyttet til. Vi ser at flere etterspør ePlanSak som en del av sak- og arkivsystem når kontrakter utlyses.

Identifiserte leverandører

EPLANSAK	ANSLÅTT MARKEDSANDEL
ACOS	20 – 40 %
Tieto	20 – 40 %
Sikri	20 – 40 %

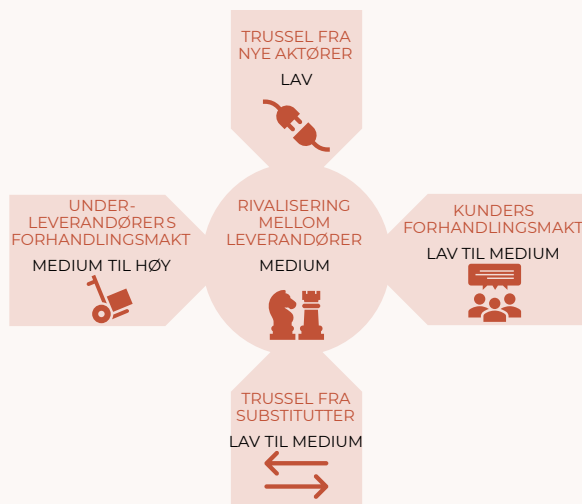
Samlet vurdering av markedet

Kommuner/fylkeskommuner har tre systemer å velge mellom. Dagens løsninger er ikke ferdigutviklet, som resulterer i at flere opplever av deres behov ikke dekkes godt nok. Den nasjonale produktspesifikasjonen tilrettelegger for økt forhandlingsmakt blant kommuner/fylkeskommuner og for et mer attraktivt marked for leverandørene. Tilknytning til godt etablerte sak- og arkivsystemer gir imidlertid leverandørene høyere markedsrett enn markedsområdet for ePlanSak isolert sett skulle tilsi, og gir potensiale for økt konkurranse.

Pilotprosjekt

ePlanSak er en nasjonal produktspesifikasjon som beskriver hvilke funksjoner et fagsystem for plansaksbehandling i kommunene skal ha. Arbeidet med å utvikle løsningen har pågått over flere år, og produktspesifikasjonen har blitt revidert flere ganger.

På nåværende tidspunkt foregår en pilotering av den nyste versjonen av løsningen. Det er KS som fasiliteter pilotarbeidet. Alle leverandørene og totalt 8 kommuner deltar i den pågående piloteringen: Trondheim, Bergen, Oslo, Stavanger, Lillestrøm, Asker, Tønsberg og Nesodden. Sentrale aktiviteter i pilotprosjektene er å teste og kvalitetssikre de nasjonale sjekklisterne, identifisere muligheter knyttet til samhandling mellom kommunenes planregister og fagsystemet for planbehandling og kartlegge hvordan data kan utnyttes best mulig til styring og oversikt



(Figurer forklares nærmere i kapittel 7)

1. Innledning

Oslo Economics og Capto har fått i oppdrag å kartlegge og analysere leverandørmarkedet for digitale løsninger i kommunal sektor. Formålet er å styrke kunnskapen om markedet, og omsette denne innsikten til konkrete anbefalinger som kan bidra til et mer mangfoldig og innovativt marked.

1.1 Bakgrunn

Kommuner og fylkeskommunes kan ha flere hundre digitale løsninger i sin portefølje, og sektoren bruker betydelige ressurser på utvikling, anskaffelse og forvaltning av disse. Leverandør databasen fra Kommunal Rapport viser at leverandører innenfor kategorien «informasjon og kommunikasjon» har fakturert norske kommuner og fylkeskommuner for mer enn tolv milliarder kroner i 2023 (DFØ, 2025c).¹ Selv om dette tallet ikke representerer størrelsen på markedet for digitale løsninger etter vår definisjon (se egen tekstboks)², sier det likevel noe om hvor stort og betydningsfullt det digitale området er.

Det finnes også anslag for utgifter til skytjenester. DFØ og Menon (2024) estimerer at offentlig sektor bruker mellom ti og elleve milliarder kroner på skytjenester årlig, hvorav kommunenes årlige utgifter utgjør mellom tre og fire milliarder. I tillegg kommer utgifter til on-prem-løsninger, som fortsatt antas å være mye brukt.

Digitale løsninger vil spille en sentral rolle for kommuner og fylkeskommuner i tiden som kommer, hvor kommunesektoren står overfor store og vedvarende omstillingsbehov. Økende press på velferdstjenestene kombinert med en aldrende befolkning og begrensede ressurser, gjør at kommuner og fylkeskommuner i økende grad må ta i bruk teknologi for å kunne opprettholde og videreutvikle tjenestetilbudet. Dette fremgår også av regjeringens digitaliseringsstrategi 2024–2030, *Fremtidens digitale Norge*.

Digitalisering innebærer ikke bare å effektivisere arbeidskrevende prosesser, men også å tilrettelegge for mer innovasjon, samarbeid og smartere utnyttelse av data og digitale løsninger. I

¹ Merk at tallene representerer omtrent 98 prosent av kommuner/fylkeskommuner.

² Tallet er ikke avgrenset til digitale løsninger slik vi har definert begrepet, og fanger også opp eksempelvis utgifter

Hvordan vi definerer digitale løsninger

Med digitale løsninger menes i denne sammenhengen programvarebaserte løsninger som understøtter kommunale/fylkeskommunale oppgaver, for eksempel saksbehandlingssystemer, læringsplattformer, velferdsteknologi og digitale samhandlingsverktøy. Begrepet omfatter ikke fysiske enheter eller maskinvare, og avgrenses også fra rene konsulent- og rådgivningstjenester.

Definisjonen samsvarer med Foreningen for God Kommunal Regnskapsskikk (GKRF) sin definisjon av programvare: *Med programvare forstås alle administrative systemer, herunder økonomisystem, personalsystem, tekniske systemer, fagsystemer og systemer brukt i tjenesteproduksjonen mv. Programvare kan for eksempel være installert på den enkelte pc, som mobilapplikasjon, på en server eller være skybasert (GKRS, 2023).*

kommunal sektor er et sentralt mål å heve kvaliteten på det digitale tjenestetilbudet. Høyere kvalitet kan blant annet innebære at tjenestene er bedre tilpasset brukernes behov, enklere å bruke og legger bedre til rette for sømløs samhandling mellom innbyggere, næringsliv og offentlig sektor. Dette kan bidra til økt produktivitet og robusthet, samtidig som tjenestene blir tryggere og mer inkluderende.

KS spiller en sentral rolle i digitaliseringsarbeidet med ansvar for å samordne kommunal sektor og styrke gjennomføringskraften. Rollen innebærer å representere kommunenes og fylkeskommunenes interesser og behov, og å være en pådriver for digital kompetanse og utvikling og tilbud av sammenhengende tjenester og digitale fellestjenester.

Markedets omfang, kombinert med at digitale løsninger vil bli enda viktigere fremover, innebærer at tiltak som kan forbedre markedsfunksjonen kan ha stor betydning. Et styrket samspill mellom kommuner/fylkeskommuner og leverandører vil kunne gagne alle parter.

Det langsiktige målbildet for markedet for digitale løsninger i kommunal sektor er et økosystem der kommuner og fylkeskommuner, leverandørindustri og statlige dataeiere og premissleverandører inngår i mer modne og balanserte samspill om digital tjenesteutvikling. Innenfor de ulike fagdomenene

knyttet til konsulentvirksomhet og rådgivning. På en annen side omfatter vår definisjon også enkelte digitale løsninger som ligger under andre kategorier og som derfor ikke fanges opp av dette tallet.

vil en slik økosystemorientering kjennetegnes av tydelige roller, felles spilleregler, transparens og kontinuerlig dialog – og av at alle aktører opplever reell verdi av samspillet.

Velfungerende økosystemer vil forutsette enda mer institusjonaliserte samstyrings- og samarbeidsmodeller enn i dag, at det er etablert allment aksepterte arkitekturer innen tjenesteområdene – med standardiserte grensesnitt og løse koblinger, mer datadeling og en tydelig rolleavklaring mellom stat, kommunal sektor og markedet. Aktørene vil i større grad enn i dag også orientere seg på tvers av dagens sektorinndeling og fagspesifikke strukturer når dette er nødvendig for å utvikle gode og helhetlige digitale innbyggertjenester. For kommunesektoren er det sterkt ønskelig med en utvikling hvor komponenter og arkitekturer i større grad deles eller gjenbrukes på tvers. Dette gjelder også deling av data på tvers av fagdomener. Blant annet vil en effektiv bruk av KI forutsette en slik helhetlig tilnærming. For kommunesektoren vil økosystemorienteringen redusere innlåsing og avhengigheter, tilrettelegge bedre for innovasjon og ikke minst styrke mulighetene til å utnytte teknologi på en måte som gir gevinster i hele tjenestekjeden

1.2 Mandat

Dette oppdraget skal bidra til økt kunnskap om markedet for digitale løsninger i kommunal sektor og anbefalinger til tiltak som kan møte utfordringene vi identifiserer. Oppdraget omfatter:

- Kartlegging av leverandører
- Markedsanalyse
- Anbefalinger om tiltak som kan bidra til et mer velfungerende marked.

Med velfungerende marked menes et marked som tilrettelegger for innovasjon og effektiv utnyttelse av ressurser og som tilbyr konkurransedyktige priser, god kvalitet og et tilstrekkelig utvalg.

Kartlegging av leverandører

Kartleggingen innebærer identifisering av samtlige produktleverandører av digitale løsninger innenfor hele spekteret av tjenesteområder i kommuner og fylkeskommuner. Vi tar utgangspunkt i relevante produktkategorier og tjenesteområder, og definerer aktuelle markedsområder på bakgrunn av disse.

Oppdragsgiver har utpekt noen tematiske dypdykkområder. Innenfor disse områdene har vi også kategorisert leverandører basert på systemtyper og anslått markedsandeler.

Digital modenhet og teknologiers modenhet

I markedsanalysene vurderes blant annet i hvilken grad kommuner og fylkeskommuner har kapasitet og kompetanse til å anskaffe og forvalte digitale løsninger på en hensiktsmessig måte. Dette anser vi at faller inn under begrepet digital modenhet, som ikke har en omforent definisjon, men som gjerne forstås som et sammensatt begrep med ulike dimensjoner av betydning for evnen til digital transformasjon (se eksempelvis Digitaliseringsrådet (2024)).

Videre vurderes hvor langt teknologier har kommet i utviklingen og i hvilken grad de svarer på behov i markedet. Dette betegner vi som teknologiers modenhet.

Markedsanalyse

Markedsanalysen er todelt. Den ene delen er en overordnet markedsanalyse som har fokus på markedstrekk og utfordringer som gjelder på tvers av flere produktkategorier og tjenesteområder. Dette gir utgangspunkt for å finne tiltak som kan treffe bredt og ha stor betydning.

Den andre delen består av dypdykk i tre markedsområder KS har valgt ut:

- Velferdsteknologi
- Administrativt område
- ePlanSak

For disse tre markedsområdene har det blitt gjort grundigere markedsanalyser, blant annet ved bruk av Porters femkraftsmodell og Kraljic-matrisen. Dypdykkene gir inngående kunnskap om de utvalgte markedsområdene, inkludert deres særegne utfordringer, effekten av eventuelle initiativer som er iverksatt og læringspunkter fra forhold som fungerer.

Anbefalinger om tiltak

Innsikten som genereres gjennom kartleggingen og analysene omsettes til anbefalinger om tiltak. Anbefalingene omfatter tiltak som adresserer strukturelle forhold, tiltak rettet mot kommunal sektor og tiltak rettet mot leverandørsiden av markedet. Noen tiltak kan gjennomføres på relativt kort sikt, mens andre har et mer langsiktig perspektiv.

Avgrensninger

Oppdraget omfatter en kartlegging av produktleverandører av digitale løsninger (se definisjon av digitale løsninger i tekstboksen *Hvordan vi definerer digitale løsninger*). Kartleggingen er avgrenset mot løsningsleverandører og samarbeidspartnere i statlig sektor eller i kommunesektoren selv.

Kartleggingen er også avgrenset mot markedet for tjenesteleveranser og konsulentleveranser. Mange leverandører opptrer imidlertid både som produkt- og tjenesteleverandør og som rådgivere, noe som gjør at denne grensen kan være vanskelig å trekke. Dette skyldes blant annet at virksomheter som leverer programvareløsninger ofte også tilbyr konsulenttjenester knyttet til samme leveranse – for eksempel tilpasning og konfigurasjon av løsningen, opplæring, oppgraderinger, løpende support og annen bistand hos kunden. I leverandør databasen som benyttes for å kartlegge aktører og fakturerte beløp, er det dessuten ikke nødvendigvis et tydelig skille mellom hva som er fakturert for konsulent-/utviklingstjenester og hva som er fakturert for selve leveransen (eller forvaltningen) av digitale løsninger. Dermed kan omsetning og aktivitet i

praksis reflektere en kombinasjon av systemleveranse og tilhørende konsulentbistand.

1.3 Struktur

I kapittel 2 beskriver vi metodene og datagrunnlaget som kartleggingen og analysene er basert på. Deretter følger kapittel 3, som inneholder selve markedskartleggingen, med beskrivelse av sentrale aktører og deres rolle, samt egenskaper ved markedet. Kapittel 4 inneholder den overordnede markedsanalysen. Kapitlene 5, 6 og 7 inneholder analyser av henholdsvis markedet for administrative løsninger, markedet for velferdsteknologi og markedet for ePlanSak. I kapittel 8 presenterer vi våre anbefalinger om tiltak.

2. Metode og datagrunnlag

I dette kapittelet gjør vi rede for metodene vi bruker for å gjennomføre markedskartlegging og markedsanalyser, samt datagrunnlaget som ligger til grunn for arbeidet.

2.1 Prosjektteam

Kjerneteamet som har utarbeidet denne rapporten består av Ove Skaug Halsos, Charlotte Bjørnhaug Evensen og Sindre Gripsgård fra Oslo Economics, og Gjermund Lanestedt fra Capto.

2.2 Informasjonskilder

2.2.1 Leverandør databasen

For å få en oversikt over kommuners og fylkeskommuners leverandører, har vi benyttet Kommunal Rapport sin Leverandør database. Leverandør databasen er en sammenstilling av kommuners og fylkeskommuners leverandørreskontroer, og gir dermed en fullstendig oversikt over fakturerte beløp per leverandør per kommune og fylkeskommune.

I tillegg til at databasen er benyttet for å få en oversikt over kommunenes og fylkeskommunenes leverandører, er databasen benyttet for å anslå markedsandeler til den enkelte leverandør innenfor ulike markedsområder som omfatter digitale løsninger til kommunesektoren. Dette er nærmere omtalt under kapittel 2.3.

Versjonen av Leverandør databasen som er benyttet i prosjektet gir informasjon om leverandørreskontoer per 2024, samt fakturerte beløp over 2 000 kroner.

2.2.2 Doffin

Vi har gjennomgått kunngjorte kontrakter på Doffin for å lære mer om leverandørmarkedet og konkurransen om kontrakter. Vi har blant annet gjennomgått kunngjorte kontrakter innenfor dypdykkområdene de siste 5 årene.

De kunngjorte kontraktene gir ikke et fullstendig bilde av aktørene og markedet (siden det ikke foreligger en plikt til slik kunngjøring), men gir likevel relevant informasjon.

³ Vi kan ikke utelukke at enkelte IKT-samarbeid ikke har mottatt undersøkelsen. Vi har sendt undersøkelsen direkte til de IKT-samarbeidene vi har identifisert og funnet

2.2.3 Skriftlige kilder

Vi har gjennomgått eksisterende rapporter, litteratur og andre skriftlige kilder for å danne et grunnlag for videre kartlegging og anbefalinger. De skriftlige kildene inkluderer både rapporter, eksisterende statistikker og data, samt annet skriftlig materiale.

De gjennomgåtte rapportene inkluderer rapporter og strategier utarbeidet av, eller på oppdrag fra, statlige aktører, KS og private aktører. Gjennomgangen har inkludert både rapporter og strategier som ser overordnet på digitalisering i offentlig sektor, samt rapporter og strategier som omhandler digitalisering og digitale løsninger for enkelte tjenesteområder i kommunal sektor. Dette er gjort for å sikre kunnskap og oversikt over både overordnet digitaliserings- og innovasjonstakt, samt for å få et overblikk over utfordringer, mål og muligheter for de ulike tjenesteområdene.

Gjennomgangen av eksisterende data og statistikk har i hovedsak omhandlet digitaliseringsgraden i kommunal sektor, samt hvilke hindringer kommunal sektor i tidligere undersøkelse har oppgitt for utvikling av digitale løsninger. Andre skriftlige kilder inkluderer blant annet styringsdokumenter for KS Digital.

Hovedformålet med gjennomgangen av skriftlige kilder var å tilegne oss relevant bakgrunnskunnskap og supplere informasjonsinnhenting. I tillegg gir gjennomgangen et kunnskapsgrunnlag som funn fra spørreundersøkelsen, intervjuer og markedskartlegging kan sammenlignes opp mot.

2.2.4 Spørreundersøkelse

Vi har sendt ut en nasjonal spørreundersøkelse til alle kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid.³ IKT-samarbeidene har fått tilsendt undersøkelsen ettersom en rekke kommuner og fylkeskommuner i dag benytter seg av slike samarbeid i arbeidet med utvikling, anskaffelse, forvaltning og drift av digitale løsninger.

Formålet med undersøkelsen var å innhente overordnede erfaringer med leverandørmarkedet for digitale løsninger fra dem som anskaffer og anvender løsningene. Undersøkelsen kartla

- hvem som leverer de digitale løsningene kommunene og fylkeskommunene bruker

kontaktinfo til. I tillegg har vi skrevet i henvendelsen til kommuner og fylkeskommuner at undersøkelsen kan videregives til IKT-samarbeid som de er en del av.

- omfang av og årsaker til eventuell egenutvikling, samt hvilke typer løsninger som i så fall utvikles
- erfaringer med IKT-samarbeid og digitaliseringsnettverk
- erfaringer med leverandørsamarbeid
- utfordringer og erfaringer med leverandørmarkedet generelt, og med markedsområdene for administrative løsninger, velferdsteknologi og ePlanSak spesielt

Før utsending av spørreundersøkelsen forankret vi spørsmålene med KS. I utformingen av undersøkelsen ble det lagt vekt på å stille presise og enkle spørsmål, for å sikre at respondentene fullførte undersøkelsen, at de forsto spørsmålene som ble stilt og at vi kunne tolke svarene entydig. Spørreundersøkelsen ble distribuert til respondentene i uke 47. Videre ble det også sendt ut en puring i begynnelsen av uke 49 og i uke 50. Spørreundersøkelsen ble holdt åpen i syv uker og ble avsluttet i uke 2.

Totalt var det 74 personer som besvarte spørreundersøkelsen, herunder var det 57 respondenter fra kommuner, 3 fra fylkeskommuner og 14 fra IKT-samarbeid. Til sammen er 119 kommuner og 6 fylkeskommuner representert i undersøkelsen gjennom representanter for den enkelte kommune/fylkeskommune eller IKT-samarbeid. Fordelingen av kommuner gjenspeiler i stor grad fordelingen av hele populasjonen av kommuner når det gjelder størrelse og sentralitet. Respondentkommunene er spredt over hele landet, og spenner fra landets minste kommune, Utsira, til Bergen, som er nest størst.

Det er relativt få fylkeskommuner i respondentgrunnlaget, slik at hvert enkelt svar har stor innvirkning. Vi må derfor være mer forsiktige i tolkningen av disse svarene. Som beskrevet i neste delkapittel har vi også gjennomført intervjuer med 5 fylkeskommuner, som betyr at vi har innhentet informasjon fra 10 unike fylkeskommuner (direkte eller gjennom IKT-samarbeid), og derfor har et godt samlet informasjonsgrunnlag.

Svarene fra spørreundersøkelsen inngår både i informasjonsgrunnlaget for den overordnede markedsanalysen, og i de mer inngående analysene av administrative løsninger, velferdsteknologi og ePlanSak.

⁴ Størrelse måles etter antall innbyggere i kommunen, økonomi som nettodriftsresultat i prosent av brutto driftsinntekter og digital aktivitet etter en indikator for hvor

Hvordan vi definerer egenutvikling

Med egenutvikling mener vi digitale løsninger kommunen/fylkeskommunen selv har utviklet, enten selvstendig eller i samarbeid med leverandører eller i regi av IKT- og digitaliserings-samarbeid. Begrepet omfatter ikke løsninger som er utviklet for kommunen/fylkeskommunen av eksterne konsulenter.

2.2.5 Intervjuer

Vi har gjennomført dybdeintervjuer med 14 kommuner, 5 fylkeskommuner, 6 IKT-samarbeid og ett digitaliseringsnettverk. Videre har vi også snakket med 8 leverandører av digitale løsninger. Noen av aktørene har vi har flere samtaler med, enten for oppfølging eller fordi det har vist seg hensiktsmessig å snakke med flere personer i organisasjonen. I tillegg har vi gjennomført 8 samtaler med personer med relevant ekspertise, blant annet internt i KS og i academia, og innhentet informasjon på en samling for IKT-samarbeid.

Utvalget av kommuner er konstruert slik det skal være relativt representativt med tanke på geografi, størrelse, digital aktivitet og økonomi⁴, og slik at både deltakere og ikke-deltakere i IKT-samarbeid er representert. Respondentkommunene spenner fra større kommuner som Stavanger og Drammen, til Aurland med under 2000 innbyggere, som er den minste kommunen vi har snakket med. Se vedlegg A for detaljer om metode.

Formålet med intervjuene var å gå mer i dybden på viktige tema, og få frem flere nyanser og perspektiver.

I kommuner og fylkeskommuner snakket vi blant annet med ledere for digitalisering, innkjøpsansvarlige, virksomhetsarkitekter, IT-konsulenter og økonomisjefer. Temaer i samtaler med kommuner, fylkeskommuner inkluderte

- behov for og bruk av digitale løsninger
- utvikling av digitale løsninger
- erfaringer med dagens løsninger
- tilbudet av digitale løsninger
- kompetanse på anskaffelse og bruk av digitale løsninger
- anskaffelses- og innføringsprosesser
- utfordringer og erfaringer med leverandørmarkedet generelt, og i markedsområdene for administrative løsninger, velferdsteknologi og ePlanSak spesielt

aktiv kommunen er til å bruke og tilby digitale tjenester. Se utdypende forklaringer i vedlegg A.

- erfaringer med interkommunale samarbeid og leverandørsamarbeid
- tiltak som kan gi et med velfungerende marked

I samtaler med IKT-samarbeid og digitaliseringsnettverk var de samme temaene relevante, men vi la også vekt på å få innsikt i deres rolle, samt gevinster og utfordringer med samordning av kommuner/fylkeskommuner.

Intervjuene var særlig viktig med tanke på kartlegging av leverandørers erfaringer og utfordringer, ettersom disse ikke var i målgruppen for spørreundersøkelsen. Temaer for samtalen med leverandører inkluderte

- om leverandøren og de digitale løsningene selskapet leverer til kommunal sektor
- markedsforhold og -utvikling
- kompetanse på anskaffelse, innføring og bruk av digitale løsninger i kommuner/fylkeskommuner
- samarbeid med kommuner/fylkeskommuner
- tiltak som kan gi et mer mangfoldig og innovativt marked

Intervjuene er viktige for å justere og kvalitetssikre leverandørkartleggingen og for å gi et grundig informasjonsgrunnlag til markedsanalysene.

En nærmere beskrivelse av gjennomføring av intervjuer fremgår av vedlegg A.

Referansegruppe

I tillegg til innspill fra prosjektgruppen hos oppdragsgiver har vi fått innspill fra en referansegruppe som er nedsatt av KS. Referansegruppen består av representanter for leverandørorganisasjoner, academia, statlig sektor og kommunal sektor.

Vi har gjennomført to møter med referansegruppen. I det første møtet presenterte vi hva oppdraget gikk ut på, hvordan vi så for oss å løse det og foreløpige funn. I det andre møtet la vi frem funn og anbefalinger om tiltak

2.3 Markedskartlegging

Utgangspunktet for kartleggingen av produktleverandører av digitale løsninger til kommunal sektor er en kvalitativ analyse av informasjon i Leverandørdatabase (Kommunal Rapport, 2025).

⁵ Fagsystemer er spesialiserte programvarer som er utviklet for å skulle løse spesifikke oppgaver innenfor et bestemt fagområde eller en bestemt bransje (FLYT, u.d.)

Gjennom Leverandørdata-basen har vi fått tilgang til kommuners og fylkeskommuners kjøp av varer og tjenester i 2024. Til dette prosjektets formål er vi utelukkende interessert i kommunenes kjøp av digitale løsninger. I det følgende beskriver vi metoden som er benyttet for å filtrere databasen slik at den i så stor grad som mulig konsentreres omkring kommuners og fylkeskommuners kjøp av digitale løsninger. Vi gir også en beskrivelse av hvordan Leverandørdata-basen er benyttet videre for å kartlegge markedet for digitale løsninger.

Kartleggingsprosessen er todelt. Den første delen innebærer å sette opp mulige markedsområder. Den andre delen går ut på å identifisere kjøp av digitale løsninger i Leverandørdata-basen, og koble disse kjøpene til de ulike markedsområdene. I det følgende gir vi en nærmere beskrivelse av oppsett av markedsområder, etterfulgt av en beskrivelse av metoden for å filtrere Leverandørdata-basen og koble relevante kjøp til de ulike markedsområdene, samt svakheter ved metoden. I 0 gir vi en nærmere beskrivelse av sistnevnte.

2.3.1 Oppsett av markedsområder

Kommuner og fylkeskommuner har behov for et bredt utvalg digitale løsninger for å sikre en effektiv drift og leveranse av lovpålagte tjenester. Digitale løsninger kan for eksempel være administrative løsninger, billett- og betalingsløsninger og kommunikasjonssystemer mv. De fleste systemtypene er uavhengig av området det brukes innenfor, men dette er ikke tilfellet for alle løsninger. For eksempel vil et fagsystem som benyttes innenfor barnevern være ulikt fra et fagsystem som benyttes innenfor helse og omsorg.⁵ Ulike oppgaver og arbeidsprosesser utløser behov for ulike digitale løsninger, som igjen kan resultere i ulike leverandører og markedsforhold.

Det samlede markedet for digitale løsninger som benyttes i kommuner og fylkeskommuner kan deles opp i flere markedsområder. Dette er gjort ved å kombinere to dimensjoner: 1) kommuners- og fylkeskommuners tjenesteområder, og 2) IKT-produktkategorier. Basert på markedsinnsikt og prosjektformålet har vi satt opp en liste for tjenesteområder og IKT-produktkategorier. Disse er presentert i det følgende.

IKT-produktkategorier

I samarbeid med KS har vi utarbeidet en liste over IKT-produktkategorier som skal dekke samtlige digitale løsninger som benyttes av kommuner og fylkeskommuner. Listen skal brukes til å sette opp mulige relevante markedsområder. Den endelige

listen over IKT-produktkategorier er presentert i Tabell 8-1 i 0, med tilhørende forklaring på hva de ulike kategoriene omfatter.

Listen over IKT-produktkategorier er revidert i flere omganger i samarbeid med KS. Justeringer som er gjort i listen underveis i prosjektarbeidet har skyldtes at enkelte eksisterende digitale løsninger ikke har hatt en naturlig plassering blant kategoriene. Det har også blitt gjort justeringer for å unngå for smale produktkategorier, noe som ikke bygger oppunder prosjektmandatet om gjennomføring av en overordnet markedsanalyse.

Tjenesteområder for kommuner og fylkeskommuner

I Tabell 8-2 i 0 presenterer vi kategoriseringen av kommunenes og fylkeskommunenes tjenesteområder, i tillegg til en kategori for «annet». Formålet med denne kategoriseringen er, på samme måte som listen over programvarekategorier, å bruke den til å identifisere relevante markedsområder.

Blant IKT-produktkategoriene er det særlig fagsystemene som vil variere med hensyn på tjenesteområde. I utarbeidelsen av denne inndelingen har det derfor vært sentralt å skille ut tjenesteområder hvor det er klare skillelinjer mellom fagsystemene.

Listen over tjenesteområder er revidert i flere omganger, i samarbeid med KS. Revideringene har vært med hensyn på å sikre at samtlige tjenestetilbud som kommunene og fylkeskommunene er pålagt ovenfor sine innbyggere er dekket. Det har også blitt gjort justeringer for å unngå for smale tjenesteområder.

Markedsområder

Med utgangspunkt de oppsatte tjenesteområdene og IKT-produktkategoriene har vi satt opp mulige markedsområder, presentert i Tabell 8-3 i 0. Samtlige kombinasjoner av 21 IKT-produktkategorier og 20 tjenesteområder gir oss 420 mulige markedsområder; imidlertid er ikke alle disse relevante.

Kun IKT-produktkategorien *Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer* brytes ned i egne markedsområder per tjenesteområde. Den endelige listen over markedsområder tilsvarer dermed IKT-produktkategoriene i Tabell 8-1, med ett unntak: kategorien *Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer* deles i 20 markedsområder, ett per tjenesteområde.

2.3.2 Filtrering av Leverandørdatabasen og svakheter ved metoden

Filtrering av Leverandørdatabasen

For å kunne bruke Kommunal Rapport sin Leverandørdatabase til å kartlegge leverandørbildet og anslå markedsandeler for digitale løsninger har vi først filtrert bort transaksjoner som med stor sannsynlighet ikke gjelder programvare/digitale løsninger. Leverandørdatabasen er en sammenstilling av kommuners og fylkeskommuners leverandørreskontroer, og vi har i dette prosjektet brukt en versjon som dekker regnskapsåret 2024 og fakturerte beløp over 2 000 kroner.

Hvert kjøp i databasen er registrert med fire sentrale variabler: hovedområde, underområde, KOSTRA regnskapsart og KOSTRA regnskapsfunksjon. Hovedområde/underområde beskriver hvilken type aktivitet kjøpet er knyttet til (for eksempel informasjon og kommunikasjon med mer detaljerte underområder), mens KOSTRA-funksjon og -art er standardkoder som kommuner og fylkeskommuner bruker for henholdsvis formål/tjenesteområde og type utgift.

Filtreringen ble gjort trinnvis. Først inkluderte vi alle KOSTRA-regnskapsarter som a) alene er tilstrekkelige for å definere et kjøp som programvarerelatert (bl.a. «Avgifter, gebyrer, lisenser o.l.») eller b) forekommer sammen med underområdene «Utgivelse av annen programvare» og «Utgivelse av programvare for dataspill». Deretter ble de inkluderte artene videre sortert i a) arter som kan ekskluderes fordi de ikke relateres til programvare (som for eksempel renter og merverdiavgiftslinjer), og b) arter som bare skal inngå når de kombineres med de nevnte programvare-underområdene.

Resultatet av disse stegene omtales i det videre som et bruttouttrekk, som fortsatt kan inneholde kjøp som trolig ikke er programvarerelaterte.

KOSTRA, regnskapsart og regnskapsfunksjon

KOSTRA er en forkortelse for kommune-stat-rapportering. Gjennom KOSTRA sender alle norske kommuner og fylkeskommuner inn tall fra sine tjenesteområder til Statistisk sentralbyrå (SSB, 2026)

KOSTRA regnskapsarter gjenspeiler som hovedregel de ulike produksjons- og innsatsfaktorene (utgifts- og inntektstyper) kommunene og fylkeskommunene benytter i sin virksomhet (SSB, 2026b)

KOSTRA regnskapsfunksjoner fokuserer på hvilke typer behov tjenestene skal dekke og hvilke grupper mottakere tjenestene primært henvender seg til (SSB, 2026c)

For å rense bruttouttrekket ytterligere utviklet vi en KI-modell som søker opp nettsiden til hver leverandør og vurderer om leverandøren tilbyr programvare til kommuner og/eller fylkeskommuner, samtidig som modellens vurdering og kilder logges. Modellen er testet og kalibrert i flere omganger, og vi har gjennomført stikkprøver både i listen over leverandører som flagges som programvareleverandører og mot kjente leverandører i markedet for å kontrollere at sentrale aktører fanges opp. Bruttouttrekket omfattet 5 431 leverandører, hvorav 412 ble definert som programvareleverandører; transaksjoner som ikke var knyttet til disse leverandørene ble tatt ut. I tillegg ble leverandører som samlet har fakturert under 200 000 kroner til kommuner og fylkeskommuner i 2024 tatt ut, og det endelige datagrunnlaget omtales som nettouttrekket.

Svakheter og usikkerhetsmomenter

Metoden er utviklet for å lage aggregerte statistikker som belyser hvilke aktører som leverer digitale løsninger til kommuner og fylkeskommuner og for å gi et overordnet bilde av aktørene på ulike markedsområder. Den er ikke egnet til å analysere enkekjøp eller trekke sikre konklusjoner om den enkelte kommune/fylkeskommune (særlig små kommuner).

Det er flere kilder til usikkerhet. For det første kan det være feil og inkonsistens i kommunenes føring i Leverandørdatabasen, særlig knyttet til hvordan beløp kategoriseres med KOSTRA-arter og -funksjoner. For det andre kan KI-modellen feile, selv om den er kalibrert og kvalitetssikret, blant annet ved å feilaktig konkluderer med hvorvidt en leverandører leverer konsulenttjenester eller programvare og hvilket markedsområde leverandøren er til stede innenfor. For det tredje – og viktigst – er koblingen fra fakturerte beløp i Leverandørdatabasen til IKT-produktkategorier beheftet med usikkerhet. Databasen gir en naturlig kobling til tjenesteområder, men ikke direkte til produktkategorier; dette gjør det vanskelig å skille konsulenttjenester og eventuelt hardware fra digitale løsninger for leverandører som leverer flere typer produkter og tjenester. Det gjør at fordelingen til markedsområder i tvetydige tilfeller må baseres på modellens vurdering av leverandørers portefølje, som ikke nødvendigvis gjenspeiler faktiske omsetningsandeler mellom produkter og tjenester.

En nærmere beskrivelse av metoden for å filtrere Leverandørdatabasen, kobling av data i Leverandørdatabasen til markedsområdene og tilhørende svakheter er presentert i vedlegg B.

2.4 Markedsanalyse

Markedsanalysen består av to deler. Den første delen gir en helhetlig vurdering av overordnede forhold og utfordringer i leverandørmarkedet. Den andre delen går grundigere inn på tre markedsområder som er valgt ut som dypdykkområder av KS:

- administrative løsninger for økonomi, regnskap, HR, lønn og innkjøp
- velferdsteknologi
- ePlanSak

Disse markedsområdene er valgt ut på bakgrunn av at de er viktige områder for kommunal sektor, de er kjennetegnet av ulike utfordringer, og det er i ulik grad iverksatt initiativer som kan bidra til et mer velfungerende marked.

2.4.1 Overordnet markedsanalyse

Enkelte markedstrekk og utfordringer gjelder på tvers av flere markedsområder. Denne analysen gjør rede for markedsforhold og funn på et mer overordnet nivå. Blant annet beskrives bruk og utvikling av digitale løsninger, teknologienes modenhet og risiko og sårbarheter. Vi presenterer også mer generelle markedsutfordringer og utviklingstrekk.

2.4.2 Analyse av utvalgte markedsområder

I analysene av de utvalgte markedsområdene gjør vi nærmere rede for produktleverandørene og anslår deres markedsandeler. Anslagene er basert på en estimering på bakgrunn av fakturerte beløp for selskapene innenfor relevante KOSTRA-funksjoner, og deretter justert på bakgrunn av opplysninger vi har innhentet gjennom arbeidet og kvalitetssikret med leverandører innenfor de ulike områdene.

Videre vurderer vi mange av de samme faktorene som i den overordnede analysen, men vi går enda dypere inn i forholdene og utviklingen på områdene.

Vi har benyttet anerkjente konkurranseøkonomiske og strategiske rammeverk for å gjennomføre analysene av de utvalgte markedsområdene. Dette sikrer et helhetlig bilde av markedsforholdene og de underliggende markedsmekanismene og faktorene som påvirker markedet.

I det følgende beskriver vi Porters femkraftsmodell og Kraljic-matrisen, som er sentrale analyseverktøy i arbeidet.

Porters femkraftsmodell

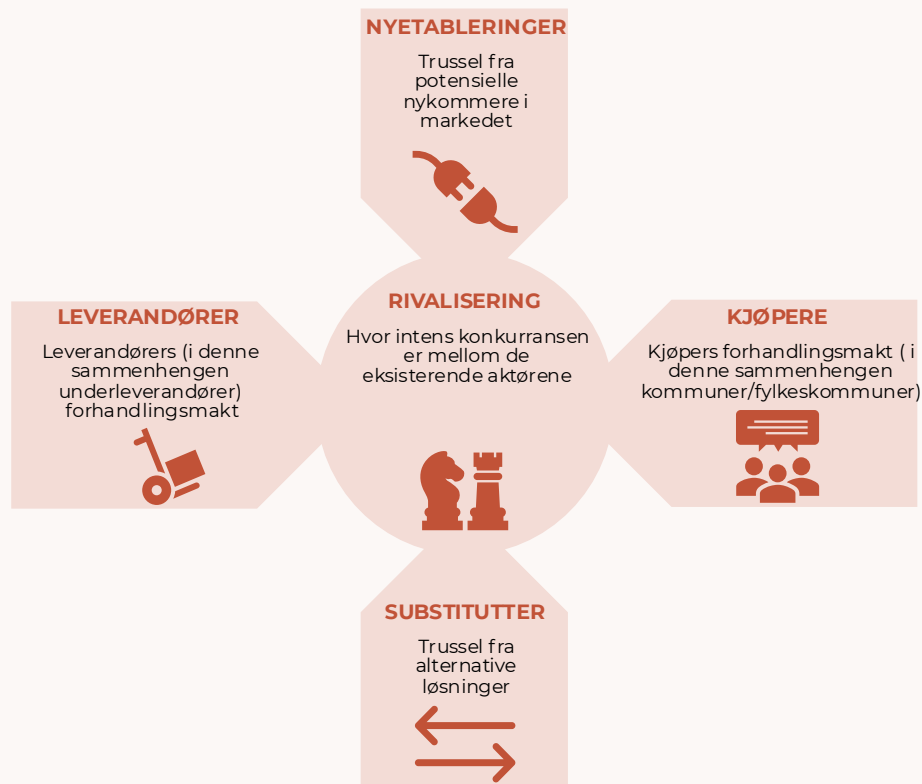
Porters femkraftsmodell er et anerkjent rammeverk som brukes for å analysere de konkurransemessige kreftene som virker i et marked. Det er fem krefter som til sammen styrer hvor kompetitivt og attraktivt et marked er.

Den første kraften handler om hvor sterk rivaliseringen er blant eksisterende aktører i markedet. I denne sammenhengen vil det si hvor sterk konkurransen er mellom leverandørene innenfor de utvalgte markedsområdene, noe som blant annet avhenger av antall aktører og deres størrelse, grad av produkt differensiering, markedsvekst og markedsområdets strategiske betydning. Konkurransen ventes å være svakere på områder med få og store aktører, sterk produkt differensiering, lite vekst og lavere strategisk viktighet.

Den andre kraften handler om trusselen fra mulige nye aktører som kan etablere seg i markedet, som blant annet bestemmes av investeringskostnader, behov for erfaring, betydning av stordriftsfordeler, om det finnes etablerte merkevarer, størrelsen på byttekostnader for kunder og omfang av reguleringer. Trusselen ventes å være svakere dersom etablering forutsetter store investeringer, bransjespesifikk kunnskap og erfaring, dersom etablerte aktører har sterke merkevarer, om kostnadene ved å bytte leverandør er høye og leverandørene må oppfylle bestemte lovkrav. Nye aktører må eksempelvis også etterleve krav som stilles til personvern, universell utforming og informasjonssikkerhet.

Den tredje kraften handler om trusselen fra substitutter, som vil si i hvilken grad andre løsninger kan dekke kundenes behov på alternative måter. Dette vil avhenge av tilgangen til slike alternativer, kostnadene ved å bytte til dem, regulering og teknologisk utvikling. Trusselen antas å være svakere dersom tilgangen til alternativer er dårlig, det er dyrt eller vanskelig å bytte, alternativene må oppfylle bestemte lovkrav eller at den teknologiske utviklingen går langsomt. Merk at substitutter ikke er konkurrenter i samme marked, men alternativer knyttet til andre markeder eller teknologier. For eksempel kan et substitutt til et ERP-system være

Figur 2-1: Porters femkraftsmodell



best-of-breed-systemer⁶ eller utsetting av oppgaven til en ekstern leverandør.

Den fjerde kraften handler om leverandørens forhandlingsstyrke. Merk at leverandører i denne forstand vil være underleverandørene til leverandørene som leverer digitale løsninger til kommunal sektor. Fra nå av referer vi derfor til denne kraften som underleverandørens forhandlingsstyrke. Forhandlingsstyrken bestemmes av blant annet antall underleverandører, størrelsen på disse, differensieringsgrad, trussel om vertikal integrasjon⁷ og regulering. Forhandlingsmakten er svakere dersom det er mange og jevnbyrdige aktører, de tilbyr homogene produkter og tjenester, det er vanskelig for hovedleverandørene å utvikle tilsvarende løsninger selv og aktørene må oppfylle bestemte lovkrav.

Den femte og siste kraften omhandler kjøpernes, altså kommunene og fylkeskommunenes, forhandlingsmakt. Denne bestemmes blant annet av deres størrelse og kjøpsvolum, byttekostnader, løsnings kritikalitet og regelverk. Forhandlingsmakten er normal svakere for små kommuner og når kommuner/fylkeskommuner foretar kjøp hver for seg, dersom byttekostnadene er høye, løsningene er kritiske og kommunene/fylkeskommunene må påse at løsningene oppfylle bestemte lovkrav.

Hovedelementene fra Porters femkraftsmodell er oppsummert og skissert i Figur 2-1. Vi bruker DFØs verktøy (som er utviklet av daværende Difi) i gjennomføringen av analysene. I henhold til veilederen bør det inkluderes 2–3 observasjoner om markedet for hver av de fem kreftene. Deretter skal hver kraft poengsettes ut ifra fire nivåer: lav, lav til medium, medium til høy og høy. Basert på vurderingen som legges inn av det enkelte element, produserer DFØs verktøy en samlet vurdering av markedsområdet som helhet.

Kraljic-matrisen

Kraljic-matrisen er et rammeverk som brukes for å kategorisere leverandører, og kan brukes som del av en markedsanalyse.

Matrisen er basert på Kraljicvurderingen, som består av en vurdering av strategisk viktighet og kompleksitet i leverandørmarkedet. DFØs veileder for bruk av matrisen beskriver hvilke analysesteg som skal inngå i vurderingen av de to elementene.

⁶ Best-of-breed (best i sin klasse) kan defineres som en strategi der kommunen/fylkeskommunen setter sammen en løsning som består av de ypperste komponentene eller delløsningene innenfor et område, i stedet for å velge en helhetlig løsning fra én leverandør.

Nedenfor beskriver vi hvordan vi tolker og tilpasser analysestegene til denne konteksten.

For å vurdere strategisk viktighet ser vi på hvor stor del av kommunenes/fylkeskommunenes totale innkjøp som tilskrives markedsområdet (her oversetter vi de fem prosentintervallene til kvalitative kategorier; svært lite, lite, noe, mye, og svært mye), hvor stor betydning løsningene og kvaliteten på disse har for kommunene/fylkeskommunene, hvor store konsekvenser et leverandørbytte har for relevante interessentgrupper (som innbyggere og ansatte i kommunen) og hvor stor innvirkning markedsområdet har på kommunenes/fylkeskommunenes økonomi og hvor stort forbedringspotensialet er.

For å vurdere kompleksitet i leverandørmarkedet vurderer vi hvor mange alternative leverandører som finnes, om det er viktig at leverandøren er til stede lokalt, hvor store byttekostnadene er og hvor god leveringsikkerheten er.

Ved å bruke verktøyet som er tilgjengelig via DFØ (og utarbeidet av Difi) for å gjennomføre analysen, vil poengscorene på de ulike analysestegene resultere i at verktøyet plasserer markedsområdet i Kraljic-matrisen. I matrisen utgjør strategisk viktighet og kompleksitet i leverandørmarkedet henholdsvis y-aksen og x-aksen.

Ulike kombinasjoner av de to elementene gir opphav til fire mulige kategorier:

- volumkjøp
- ikke-kritiske rutinekjøp
- strategiske kjøp
- flaskehalskjøp

I veilederen beskrives de ulike kategoriene nærmere. Nedenfor gjengir vi sentrale punkter fra beskrivelsen.

Volumkjøp kjennetegner markedsområder der den strategiske viktigheten er høy, men kompleksiteten i leverandørmarkedet lav. Her anbefales kommuner/fylkeskommuner å utnytte sin forhandlingsmakt for å sikre seg best mulig priser.

Ikke-kritiske rutinekjøp kjennetegner markedsområdet med lav strategisk viktighet og lav kompleksitet i leverandørmarkedet. Målet for kommuner/fylkeskommuner bør være å redusere administrative kostnader gjennom operasjonell

⁷ Vertikal integrasjon innebærer at en leverandør tar kontroll over flere ledd i verdikjeden, eksempelvis at den selv overtar leveranser av produkter og tjenester som underleverandører tidligere har stått for.

effektivitet og bruk av et begrenset antall leverandører.

Strategiske kjøp kjennetegner markedsområder med høy strategisk viktighet og høy kompleksitet. Forholdet mellom kommuner/fylkeskommuner og leverandører vil da typisk være svært tett, gjerne i form av samarbeid eller partnerskap over tid. Valg av leverandør er i slike tilfeller ofte en omhyggelig prosess, der beslutninger tas sentralt.

Flaskehalskjøp kjennetegner markedsområder med lav strategisk viktighet og høy kompleksitet i leverandørmarkedet. Løsningen har mindre økonomisk betydning, men en viss kritikalitet for driften og avhengighet av leverandører. Kommuner

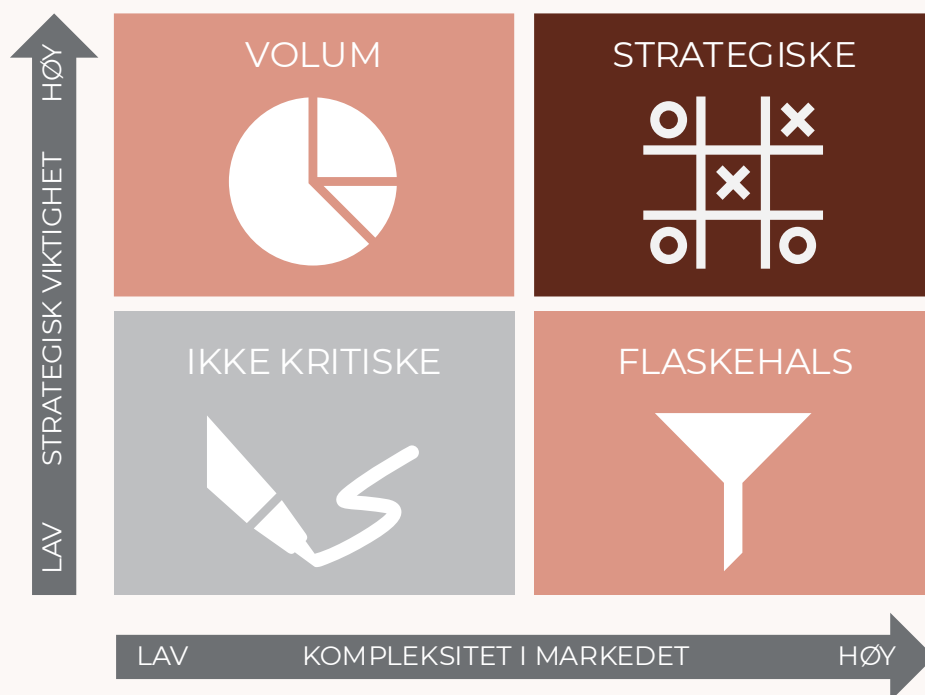
og fylkeskommuner kan derfor søke å redusere avhengigheten til en enkelt leverandør.

Kategoriseringen er illustrert i Figur 2-2.

Porter og Kraljic samlet

Porters femkraftsmodell og Kraljic-matrisen gir to ulike innfallsvinkler til analyse av markedsområdene. Porters femkraftsmodell gir et helhetlig bilde av markedsområdenes konkurranseforhold og struktur, mens Kraljic-matrisen sier mer om markedsområdenes betydning og risiko for kommunene og fylkeskommunene. Analysene komplementerer hverandre, og vår forståelse av leverandørmarkedet styrkes ved å benytte de to metodene i kombinasjon.

Figur 2-2: Kraljic-matrisen plasserer markedsområder etter fire kategoriseringer



Kilde: DFØ, Illustrasjon av Oslo Economics

3. Markedskartlegging

Markedet for digitale løsninger til kommuner og fylkeskommuner er komplekst. Kommuner og fylkeskommuner har behov for et stort antall digitale løsninger som i ulik grad må være spesielt tilpasset kommunal sektor. Innenfor de fleste markedsområdene finner vi én til tre større aktører, i tillegg til en rekke mindre aktører som leverer mindre komponenter, tilgrensende systemer eller støttesystemer. De store leverandørene opererer også i stor grad innenfor flere markedsområder samtidig.

3.1 Aktørtypene i markedet

Markedet for digitale løsninger i kommunal sektor består av kommersielle leverandører, kommuner, fylkeskommuner, ulike samarbeidskonstellasjoner og aktører som legger til rette for samordning og utvikling av digital infrastruktur. Til tross for at markedsanalysen er avgrenset mot statlige leverandører, har vi i dette kapittelet inkludert sentrale statlige aktører som leverer digitale løsninger. Dette gir en mer fullstendig oversikt over markedet. Nedenfor gis en samlet oversikt over sentrale aktørtyper og rollene deres.

Leverandører

I kjernen av markedet for digitale løsninger i kommunal sektor finner vi en rekke produktleverandører som tilbyr løsninger innenfor ulike produktkategorier (Tabell 8-1 i 0) som brukes innenfor de ulike kommunale tjenesteområdene (se Tabell 8-2 i 0). Innenfor hvert markedsområde (Tabell 8-3 i 0), har vi forsøkt å identifisere alle de relevante leverandørene.

Flere leverandører tilbyr helhetlige systemløsninger. Innenfor det administrative området brukes for eksempel i stor grad ERP-løsninger, som dekker kjernefunksjoner for økonomi, regnskap, HR, lønn og innkjøp, og som leveres av Visma, Vivicta og Xledger. Innenfor sak- og arkivsystemer er det også tre leverandører som tilbyr helhetlige systemløsninger: ACOS (eid av Visma), Tieto og Sikri.

Innenfor mange markedsområder er det i tillegg leverandører av mindre komponenter og moduler, leverandører av støttesystemer og systemer som grenser til de mer helhetlige systemene. I markedet

for digitale løsninger finner vi også lisensforhandlere (også kalt systemadministratorer). Et eksempel er Atea som distribuerer løsninger fra en bredde av programvareleverandører til kommuner/fylkeskommuner, og forvalter disse på vegne av kunden.

En siste type leverandør til kommunal sektor er konsulent- og rådgivningsmiljøer, som leverer ulike tjenester til kundene. I noen tilfeller er det vanskelig å trekke klare grenser mellom produktleveranser og tjenesteleveranser. Leverandørene kan for eksempel både tilby programvare og (konsulent)bistand til implementering, opplæring og oppfølging. Enkelte digitale løsninger utvikles også i sin helhet av konsulent- og rådgivningsmiljøer på oppdrag for kommuner/fylkeskommuner. Eksempler er analyseverktøy eller spesielle integrasjoner. I noen tilfeller vil kunden bli stående som eier av slike løsninger i etterkant av et konsulentoppdrag, men i andre tilfeller kan utvikler-/konsulentmiljøet bli stående som eier og systemforvalter, gjennom avtaler med kunden. I dette oppdraget er det produktleverandører vi har fokus på, men kartleggingen av disse vil i noen grad overlappes med det som kan kalles tjenesteleverandører.

Kommuner og fylkeskommuner

Vi kartlegger digitale løsninger som brukes i kommunal sektor, altså av kommuner og fylkeskommuner. Det vil si at det er kommuner og fylkeskommuners behov som er avgjørende for etterspørselen i markedet. Behovene påvirkes av flere strukturelle og operative forhold; disse forholdene kan oppsummeres i fire hovedpunkter:

- effektivisering og kapasitet
- kvalitet, styring og kontroll
- datadeling og samhandling
- brukeropplevelse og tilgjengelighet

En presset kommuneøkonomi, aldrende befolkning og bemanningsutfordringer gjør at teknologi må forventes å frigjøre arbeidsoppgaver, bidra til mer effektive arbeidsprosesser og gi beslutningsstøtte.

Et omfattende regelverk som kommunene og fylkeskommunene må forholde seg til i sin tjenesteproduksjon utløser behov for teknologiske løsninger som sikrer etterlevelse av regelverk, høy kvalitet og god styring og kontroll. Stadige endringer i regelverket øker også behovet for at systemene oppdateres løpende – i takt med endringer i regelverket.

Et voksende behov for sammenhengende tjenester og mer deling av informasjon og data på tvers av enheter i offentlig sektor øker behovet for systemer som hensyntar og automatiserer slike delingsprosesser og understøtter digital samhandling. Gevinster av digitalisering oppnås særlig når systemer deler data sikkert og standardisert på tvers av enheter, sektorer og forvaltningsnivå. Integrasjoner og felles standarder er blant annet særlig viktig innenfor områder som sosialhjelp og opplæring, for å sikre et mer likt tjenestetilbud på tvers av kommuner. Det også viktig for å sikre kontinuitet og helhetlige tjenester, også koblet opp mot nasjonale myndigheters og aktørers fagsystemer og databehov, som for eksempel er tilfellet med Helsedirektoratet og digitale økosystemer som Helsenorge.

Innbyggerrettede løsninger som selvbetjening, varsling, digitale skjema og innbyggerdialog trekkes frem som viktige for kommunenes arbeid med å tilby tjenester av god kvalitet og å bygge tillit til sine innbyggere. Regelverk og retningslinjer omkring universell utforming, informasjonssikkerhet og personvern har økt behovet for ikke bare brukervennlige løsninger, men også løsninger som er i henhold til blant annet personopplysningsloven, sikkerhetsloven, eForvaltningsforskriften og forskriften om universell utforming av IKT.

Digitale løsninger kan anskaffes direkte av kommuner og fylkeskommuner, eller gjennom aktører som anskaffer løsninger på vegne av dem, slik som interkommunale selskaper eller andre samarbeidskonstruksjoner.

IKT-samarbeid

Mange kommuner og fylkeskommuner deltar i interkommunale IKT-samarbeid. Ifølge KS sitt kart over IKT-samarbeid er 229 kommuner del av et IKT-samarbeid.⁸ Det tilsvarer omtrent 64 prosent av alle kommuner.

Samarbeidene er spredt utover hele landet, men tettheten er betydelig lavere nord for Midt-Norge. NIVI (2019) påpeker at en lav andel kommuner i Troms og Finnmark samarbeidet om IKT i 2019 sammenliknet med kommuner i andre fylker. En ny kartlegging utført av PwC i 2025 viser at antall samarbeid på dette området har økt de siste årene (PwC, 2025), men kartleggingen omfatter trolig mer enn det som normalt omtales som IKT-samarbeid (eksempelvis digitaliseringsnettverk). Ifølge det overnevnte kartet til KS over IKT-samarbeid, er 56

⁸<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMWQ4MmE1NjAtNjVjYi00OWYzLWJjZjQtMDVhMjVjZGQ0N2ZjIiwidCI6ImUxYWUxOGI2LWRIInmYtNGI4NyhhMmZjLTkwZDYyMTdkOTU0ZSIsImMiOjhh9>

prosent av kommunene i Nordland del av et IKT-samarbeid, mens tilsvarende tall for både Finnmark og Troms er 33 prosent. I landets to nordligste fylker er andelen derfor langt lavere enn andelen for alle kommuner samlet sett.

Målt i antall tilknyttede kommuner er IKT-Agder og IKT Nordhordland (IKTNH) de største IKT-samarbeidene. I hver av disse samarbeidene er det totalt 15 kommuner med tilknytning. Ikomm har 10 tilknyttede kommuner, mens IKT Orkide, Indigo IKT og Kongsbergregionen alle har 9 tilknytninger. Bestemmende for størrelsen på samarbeidene er ikke bare antall kommuner som inngår, men også størrelsen på kommunene og omfanget av samarbeidet.

IKT-samarbeidenes ansvarsområder varierer, men oppgavene kan blant annet omfatte utvikling, anskaffelse, forvaltning og drift av kommunenes/fylkeskommunenes digitale løsninger. I noen tilfeller bistår samarbeidene også med strategisk rådgivning.

Digitaliseringsnettverk

Ved siden av IKT-samarbeid, er det også etablert regionale digitaliseringsnettverk. Disse understøttes og koordineres av KS. Majoriteten av kommuner og fylkeskommuner er tilknyttet slike nettverk. Blant de 39 kommunene uten en slik tilknytning, tilhører 28 Vestland fylke. Det største digitaliseringsnettverket målt i antall tilknyttede kommuner er Digi Viken, med 54 tilknytninger. Videre har DigiInnlandet 44 tilknyttede kommuner, mens DigiTrøndelag har 39 tilknytninger.⁹ Et annet eksempel er Digi Rogaland:

Digi Rogaland er et regionalt samarbeid mellom 20 rogalandskommuner og Rogaland fylkeskommune. Vi skal sikre at regionens innbyggere får tilgang til gode digitale innbyggertjenester uavhengig av hvilken kommune man bor i. (Digi Rogaland, 2026)

De regionale digitaliseringsnettverkene har en litt annen rolle enn IKT-samarbeidene, med sterkere fokus på strategiske initiativer – gjerne knyttet til hele regionen og til realisering av nasjonale

⁹<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMWQ4MmE1NjAtNjVjYi00OWYzLWJjZjQtMDVhMjVjZGQ0N2ZjIiwidCI6ImUxYWUxOGI2LWRIInmYtNGI4NyhhMmZjLTkwZDYyMTdkOTU0ZSIsImMiOjhh9>

ambisjoner i kommunal sektor. Nettverkene oppgaver inkluderer utvikling og koordinering av regionale prosjekter, koordinering av nasjonale prosjekter og kompetansebygging (KS, u.d.). Dette innebærer å støtte kommunene i utveksling av erfaringer og endringsledelse og bidra til økt gevinstrealisering og styrket kompetanse og kapasitet. Videre har nettverkene ansvar for å etablere gode samarbeid med andre aktører i regionene. Det finnes flere eksempler på at IKT-samarbeid og digitaliseringsnettverk utnytter at de har forskjellige egenskaper og erfaringer og jobber sammen.

Digitaliseringsnettverkene er i tillegg organisert på en annen måte. Mens IKT-samarbeid har og disponerer egne ressurser, består digitaliseringsnettverkene i hovedsak av ressurser fra medlemskommunene.

Andre samarbeid

Andre samarbeid inkluderer Novari IKS, som er et interkommunalt selskap som forvalter og videreutvikler fylkeskommunenes felles IT-systemer innenfor videregående opplæring, samferdsel og teknologi. Et annet eksempel er oppgavefelleskapet NDLA som leverer digitalt læringsinnhold til videregående skole.

Nasjonale aktører

På nasjonalt nivå spiller Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) en nøkkelrolle gjennom utvikling og forvaltning av fellesløsninger (kalt fellesløsningene), som i stor grad fungerer som samhandlings- og integrasjonsløsninger mellom enheter i kommuner og stat. Eksempler på fellesløsninger er ID-porten som gir sikker innlogging til over 1 000 tjenester, Altinn som er den nasjonale og offentlige dialog- og tjenestepattformen, og eFormidling som legger til rette for meldingsutveksling. Gjennom fellesløsningene bidrar Digdir til å redusere utviklingskostnader, standardisere sikkerhet og muliggjøre sammenhengende tjenester på tvers av offentlig sektor.

På kommune- og fylkeskommunenivå jobber KS nasjonalt for å bidra til at kommuner og fylkeskommuner skal ha handlingsrommet og forutsetningene som trengs for å utføre sine oppgaver på en god måte og dekke innbyggernes behov. KS spiller en sentral rolle i digitaliseringsarbeidet, med ansvar for å samordne kommunal sektor og styrke gjennomføringskraften. Rollen innebærer å representere kommunenes og fylkeskommunenes interesser og behov, og å være en pådriver for utviklingen av digital kompetanse, utvikling og tilbud av sammenhengende tjenester og digitale fellestjenester. På linje med Digdir, arbeider også KS-digital med å levere nasjonale

KS Digital

KS digitale fellestjenester AS (KS Digital) ble etablert høsten 2023. Det er et aksjeselskap som er eid av KS, men som gjennom egne eierorganer er kontrollert av fylkeskommuner og kommuner. KS Digital har et ikke-økonomisk formål, og skal ikke skaffe aksjeeier økonomisk utbytte. KS Digital etablerer og forvalter digitale fellestjenester på vegne av kommunal sektor, i tett samarbeid med kommuner, fylkeskommuner, statlige aktører og leverandørmarkedet.

fellesløsninger og bidrar i koordineringen mellom kommuner og statlige aktører. I tillegg spiller KS Digital en sentral rolle gjennom å levere både løsninger til innbyggere og ansatte, datadeling med videre og felles tjenester som veiledning, koordinering og anskaffelser (se egen tekstboks).

Et eksempel på en løsning som tilbys av KS Digital er Fiks-plattformen:

Med Fiks-plattformen kan kommunal sektor kommunisere på tvers av forvaltningsnivå og statlige fagsektorer – og bidra med sentrale byggeklosser i det nasjonale økosystemet for digital samhandling. (KS Digital, 2026)

Direktorater og departementer på nasjonalt nivå kan også spille sentrale roller når det gjelder utvikling av standarder på sine ansvarsområder og derved også koordinering av kommuner og fylkeskommuner. Noen eksempler på dette er Direktoratet for byggkvalitet som bidrar i utviklingen av nasjonale standarder for ePlanSak og eByggeSak, Helsedirektoratet som forvalter Helseteknologiordningen og Norsk helsenett som leverer digital infrastruktur og nasjonale løsninger på e-helseområdet. Dette omtales i det følgende. Andre eksempler er Statens vegvesen som er med på å definere rammene for digitale løsninger i fylkene, Statens kartverk som definerer standarder og dataflyt for eiendomsinformasjon og grunndata, Skatteetaten som forvalter sentrale felleskomponenter og grunndata innen skatt, innrapportering og identifikasjon, eller Statistisk sentralbyrå som setter krav til rapportering og avlevering av data fra kommuner og fylkeskommuner.

KS arbeider sammen med Direktoratet for byggkvalitet (DiBK) for å utvikle nasjonale produktspesifikasjoner og nasjonale standarder for

bygg- og plansystemer i kommunal sektor, nærmere bestemt de digitale løsningene ePlanSak og eByggSak. Ny versjon med nasjonale standarder for eByggSak er ferdig utviklet og implementert i en rekke kommuner, mens ny versjon av ePlanSak med ny nasjonal standard i 2025/2026 er i en pilotfase. De nasjonale standardene skal styrke kommunenes og fylkeskommunenes posisjon som bestillere, samt sikre en mer sammenhengende dataflyt i saksbehandling og sikre at systemene som tilbys av leverandørene på plan- og bygeområdet tilfredsstillende nasjonale krav og lover.

Innenfor helse- og omsorgsområdet er Helsedirektoratet og Norsk helsenett nasjonale aktører som spiller sentrale roller når det gjelder å sette premisser for digitale løsninger i kommunesektoren. Helsedirektoratet forvalter Helseteknologiordningen som ble etablert i 2024. Den skal bidra til økt investering og innovasjon innenfor helseteknologi og elektroniske pasientjournalløsninger i kommunene. Ordningen skal legge til rette for økt bruk og implementering av helseteknologi og den skal legge til rette for bruk av standarder, som gjør det enklere for leverandører å utvikle sine løsninger, og for kommuner å bestille løsninger. Ordningen skal også gi drahjelp til kommuner som tar initiativ til å investere i løsninger på området (Helsedirektoratet, 2026). KS har samtidig en viktig rolle som samordner og pådriver for kommunesektoren, blant annet gjennom samarbeid med statlige aktører og støtte til kommunenes innføring av helseteknologi. Norsk helsenett utvikler, forvalter og drifter en rekke ulike tjenester som bidrar til digital samhandling og knytter Helse-Norge sammen – både på statlig og kommunal side.

3.2 Anskaffelse og forvaltning

Anskaffelse

Proessen en kommune/fylkeskommune må gjennom for å anskaffe en digital løsning vil avhenge av om løsningen allerede tilbys i markedet og hvorvidt kommunen/fylkeskommunen allerede har en rammeavtale som omfatter den eller de digitale løsningene kommunen/fylkeskommunen har behov for. Beskrivelse av ulike anskaffelsesprosedyrer finnes på DFØs nettside (DFØ, u.d.)

Dersom en løsning ikke finnes på markedet kan kommuner og fylkeskommuner gå til felles initiativ om utvikling gjennom KS Digital, eller det kan anskaffes gjennom en avtale om utvikling. Avtale om felles utvikling kan for eksempel gjennomføres ved å bruke LUPs metodikk for innovative offentlige anskaffelser. Metodikken innebærer at

Leverandørutviklingsprogrammet (LUP)

LUP ble etablert i 2010, i samarbeid mellom KS og NHO (KS, 2025). Formålet med programmet er å hjelpe kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter med å gjennomføre innovative anskaffelse og stimulere leverandører til økt innovasjon. LUPs metodikk er et virkemiddel som kan benyttes for å sørge for utvikling av nye, bærene og bærekraftige løsninger (LUP, u.d.).

Eksempel: Visma Flyt Barnevern

Gjennom en innovativ anskaffelsesprosess utviklet Visma fagsystemet Visma Flyt Barnevern, som erstatter en eldre løsning. Systemet er utviklet i tett dialog med barnevernsansatte, blant annet gjennom intervjuer, brukertesting og samarbeid med 20 referansekommuner.

Bakgrunnen for anskaffelsen var at det i 2016 ble igangsatt et nasjonalt prosjekt «Digitale innbyggertjenester og saksbehandlingsstøtte i barnevernet». Her ble det identifisert behov for sikre og effektive kanaler for kommunikasjon og informasjonsdeling, og løsninger som gir bedre oversikt over vedtak og samtykker og gjør det enklere å håndtere bekymringsmeldinger og innrapportering.

Behovskartleggingen la grunnlag for å invitere markedet til dialog. Markedsdialogen ble gjennomført i flere runder og ga innsikt i hvilke konsepter og retninger det var hensiktsmessig å gå videre med. Det ble tydelig at markedet måtte utvikle nye løsninger.

(LUP, 2023)

kommuner/fylkeskommuner fokuserer på å kartlegge og beskrive behov, og lar definisjonen av løsninger i større grad være opp til markedet (LUP, 2024). Dette skiller seg fra en mer tradisjonell arbeidsmåte, der offentlig sektor går mer i retning av å definere løsningene selv. Markedsdialog, som legger til rette for samspill mellom kommuner/fylkeskommuner og leverandører, er derfor en sentral del av innovative offentlige anskaffelser. Et eksempel på innovativ anskaffelse er presentert i tekstboksen *Eksempel: Visma Flyt Barnevern*. Det finnes også andre eksempler på innovative anskaffelser i barnevernet, blant annet Modulus Barn utviklet av Netcompany (LUP, 2026).

Digitale løsninger som tilbys i markedet kan anskaffes som et enkeltkjøp eller gjennom en rammeavtale der det kan gjøres avrop fortløpende.

I de tilfellene hvor det allerede foreligger en gyldig rammeavtale, kan oppdragsgiver gjøre direkte avrop eller gjennomføre en minikonkurranse hvor rammeavtaleleverandøren(e) deltar. Hvorvidt en kommune/fylkeskommune kan gjøre direkte avrop

Rammeavtaler

Rammeavtaler brukes typisk i offentlige anskaffelser når det er behov for å dekke løpende og delvis uforutsigbare behov over tid. Fordi det kan være vanskelig å vite nøyaktig hvilke behov som vil melde seg fremover i tid, kan rammeavtaler gi en hensiktsmessig balanse mellom fleksibilitet og regelverksetterlevelse. Det reduserer behovet for gjentatte konkurranser, gir forutsigbare vilkår og gjør det mulig å foreta raske avrop når behov oppstår – for eksempel for digitale løsninger som lisenser (forutsatt at avropet gjelder en digital løsning som er omfattet av rammeavtalen eller en endringsklausul i rammeavtalen, eller det ikke innebærer en vesentlig endring av kontrakten).

Kommuner/fylkeskommuner bør ha et bevisst forhold til hvordan rammeavtaler tas i bruk, slik at ikke praktiseringen av avtalene ikke fører til et unødvendig begrenset handlingsrom. Behov kan endre seg i avtaleperioden (som hovedregel kan en rammeavtale vare inntil fire år) som følge av organisatoriske, teknologiske eller regulatoriske endringer, og dersom rammeavtaler ikke tilpasses kan det føre til at avtalte produkter og priser ikke lenger representerer det beste alternativet. Rammeavtaler bør derfor jevnlig evalueres og reforhandles ved behov, for å unngå at de videreføres på utdaterte betingelser.

avhenger av rammeavtalens innhold. Mindre kontraktsendringer kan gjøres innenfor gjeldende avtale.

Hvis det ikke finnes en rammeavtale som kommunen/fylkeskommunen kan benytte, eller dersom behovet har endret seg vesentlig, må det foretas en ny anskaffelse. Prosedyren for en ny anskaffelse avhenger av hva som skal anskaffes og hvorvidt anskaffelsens verdi er over eller under terskelverdiene i forskrift om offentlige anskaffelser (DFØ, 2022).

Anskaffelser med en kontraktsverdi på under 100 000 kroner ekskl. mva. er ikke omfattet av anskaffelsesregelverket.¹⁰ Ofte vil det likevel foreligge interne regler eller rutiner knyttet til slike anskaffelser; forvaltningsloven og kravet om forsvarlig saksbehandling vil også legge visse føringer.

For anskaffelser med en kontraktsverdi som overstiger 100 000 kroner ekskl. mva. trer anskaffelsesregelverket i kraft. Formålet med loven er å sikre effektiv bruk av samfunnets ressurser og gi tillit til at offentlig anskaffelser skjer på en

¹⁰ Stortinget har vedtatt endringer i lov om offentlige anskaffelser som innebærer at innslagspunktet for loven øktes til 500 000, men loven har foreløpig ikke tredd i kraft.

samfunnstjenlig måte. Regelverket består av EØS-rettslige og nasjonale bestemmelser, og terskelverdier avgjør hvilke deler av regelverket som gjør seg gjeldende (DFØ, 2025)). For eksempel kan anskaffelser med en verdi på inntil 1,3 millioner kroner ekskl. mva. gjennomføres med enklere prosedyrer enn anskaffelser over denne terskelverdien. Detaljene knyttet til dette er godt beskrevet på DFØs nettsider (DFØ, 2025). Terskelverdiene skal sikre bedre priser og kvalitet gjennom å bidra til at flere leverandører har mulighet til å konkurrere om større kontrakter.

Anskaffelsesprosesser innledes normalt med en behovskartlegging, der kommunen/fylkeskommunen identifiserer hvilke behov som skal dekkes og hvilke mål man ønsker å oppnå med anskaffelsen. Dette danner grunnlag for utarbeidelse av en kravspesifikasjon, hvor blant annet funksjonelle behov, tekniske og juridiske krav og ønskede gevinster ved løsningen fastsettes.

Videre benytter mange kommuner og fylkeskommuner markedsdialog i forkant av eller under anskaffelsen for å inkludere flere leverandører i prosessen, få bedre oversikt over tilgjengelige løsninger og få kjennskap til hvilke løsninger leverandørmarkedet kan være villige til å utvikle. Som del av markedsdialog kan konkurransegrunnlag, kravspesifikasjoner og kontraktsvilkår sendes ut på høring. Ved å trekke på leverandørens kompetanse kan markedsdialog bidra til å avklare uklarheter og unngå at det stilles uhensiktsmessige krav (DFØ, 2025b).

Markedsdialog legger samtidig til rette for et mer åpent og innovativt samarbeid mellom kommuner/fylkeskommune. Leverandørene kan tilføre innsikt i prosessen som utvider bestillerens perspektiv, styrker konkurransen og hever kvaliteten på digitale løsninger. Dialogen kan også stimulere til utvikling av nye løsninger. Samlet sett kan markedsdialog bidra til mer treffsikre behov og krav, og til at flere leverandører leverer tilbud, som igjen kan medvirke til bedre konkurranse og et mer velfungerende marked. I denne sammenhengen spiller KS Digital også en rolle som tilrettelegger, blant annet gjennom utvikling av felles standarder, fellesløsninger og rammer som kan benyttes i kommunenes anskaffelser, og som bidrar til økt konkurranse og et mer sammenhengende digitalt økosystem.

Når det gjelder selve kontraktene, benyttes ofte statens standardavtaler (SSA). Det finnes flere typer

SSA med forskjellig bruksformål. Nedenfor gir vi noen eksempler (DFØ, u.d(b).):

- SSA-K er egnet for kjøp av standard programvare
- SSA-T er egnet for kjøp av mer komplekse IT-systemer som krever tilpasning eller hvor det er behov for et innføringsprosjekt. SSA-T kan også brukes til spesialutvikling hvor leverandøren skal ha hovedansvar for gjennomføring av avtalen
- SSA-S er egnet for kjøp av større programvareanskaffelser hvor det skal benyttes smidig metodikk (kunden er aktivt involvert i alle faser av avtalen og har hovedansvar for fremdrift i avtalen).
- SSA-L er egnet for kjøp av standardsystem som en løpende tjeneste
- SSA-store sky er egnet for kjøp av mer komplekse IT-system som skytjeneste
- SSA-lille sky er egnet for kjøp av lisenser til skybaserte tjenester
- SSA-D er egnet for kjøp av tradisjonell IT-drift og SSA-store sky er egnet for kjøp av IT-drift i skyen
- SSA-V er egnet for kjøp av vedlikehold, inkludert tilgang til nye versjoner, brukerstøtte, hjelp til feilretting og mulighet for kjøp av tilleggstjenester. Avtalen er tiltenkt bruk sammen med SSA-K, SSA-T eller SSA-S
- SSA-R er egnet for rammeavtaler, og er en overbygningssavtale med mulighet til å gjøre avrop på de enkelte SSA-ene.

I tillegg finnes det egne kontraktstyper som er særlig egnet ved behov for innovasjon og kontinuerlig forbedring. Et eksempel er relasjonskontrakter, som blant annet Helsedirektoratet vurderer at kan være nyttig på e-helseområdet (Helsedirektoratet, u.d.) og som LUP utforsker i noen av sine prosjekter (LUP, 2025b). Relasjonskontrakter er utformet for å tilrettelegge for fleksibilitet og en god relasjon mellom kunde og leverandør (LUP, 2025). Et sentralt kjennetegn ved avtaletypen er fokus på å bygge tillit og langsiktige relasjoner, oppnå felles mål og håndtere utfordringer gjennom samarbeid heller enn sanksjoner. Et virkemiddel som brukes for å sikre god samhandling er egne tilleggsbestemmelser for dette i kontrakten (Helsedirektoratet, 2024). For eksempel kan det spesifiseres hvordan partene skal opptre når uventede situasjoner oppstår.

En annen måte å tilrettelegge for innovasjon er gjennom å inkludere en klausul om verdioptimalisering (Value Engineering) i kontrakter (LUP, 2025c). Klausulen innebærer at partene forplikter seg til å delta i en kreativ prosess etter at kontrakten har vært virksom i en viss periode,

dersom en av partene innkaller til det. Selve prosessen skal være systematisk, analytisk og kreativ, og tilrettelegge for at oppdragsgiver og leverandør kan jobbe sammen for å forbedre verdien av løsningen (LUP (2025), Anbud365 (2025)). Det finnes en internasjonal standard for verdioptimalisering, men denne er ikke tilpasset innovative anskaffelser. LUP jobber derfor med å tilpasse verdioptimalisering til anvendelse i slike kontrakter. Dette vil hjelpe partene med å unngå at det oppstår ulovlige og vesentlige endringer i etterkant av en kontraktsinngåelse (LUP, 2025c).

Hvor omfattende og grundige anskaffelsesprosessene er avhenger av hva slags løsninger som anskaffes. Anskaffelse av omfattende og kompliserte løsninger som ERP-systemer vil eksempelvis gi større behov for markedsdialog enn anskaffelse av enklere løsninger som Microsoft-lisenser. Anskaffelser blir også mer komplekse når leverandører tilbyr pakked løsninger, og det kan være vanskelig å få oversikt over enten priser for den enkelte komponent eller totalprisen. Funksjoner for kunstig intelligens bygges inn i stadig flere digitale løsninger og bidrar til prisøkninger, noe som også kan gjøre det vanskeligere for kommuner/fylkeskommuner å få oversikt over hva de faktisk betaler for.

Prosessene vil i tillegg variere på tvers av kommuner/fylkeskommuner. Variasjonene henger typisk sammen med kommunenes størrelse, organisering, anskaffelsesfaglige kompetanse og tilgang på ressurser. Større kommuner, og kommuner med mer erfaring og dedikert anskaffelseskompetanse, gjennomfører ofte mer omfattende prosesser med grundigere behovskartlegging, mer gjennomarbeidede kravspesifikasjoner og mer systematisk bruk av markedsdialog. Mindre kommuner har ofte mer begrensede ressurser, og dermed mindre kapasitet og kompetanse til å gjennomføre tilsvarende grundige prosesser. Blant annet ser gjenbruk av eksisterende kravspesifikasjoner ut til å i større grad forekomme blant mindre kommuner.

Forvaltning

Forvaltningen av de digitale løsningene handler om å sikre at de fungerer, utvikles og brukes riktig, i tråd med lover, retningslinjer og behov.

Hvor krevende forvaltningen er avhenger blant annet av hvor komplekse kontraktene er, hvor lange avtaleperiodene er, avhengighet til leverandøren og kommunene og fylkeskommunenes ressurser og kompetanse.

Komplekse kontrakter gjør det vanskeligere å forstå konsekvensene av valg og endringer. Lang

avtalevarighet gir mindre fleksibilitet og svakheter i langvarige kontrakter kan få store og langsiktige konsekvenser. Høy leverandøravhengighet gir kommuner/fylkeskommuner mindre forhandlingsmakt, slik at byttekostnadene blir høyere og leverandørene i større grad kan styre tempo og retning for utvikling. Denne kompleksiteten gir igjen et komplekst og uoversiktlig prisbilde for kommuner og fylkeskommuner. Det kan dermed være krevende å sammenligne tilbud mellom leverandører og å få oversikt over de samlede kostnadene ved digitale løsninger over tid.

Uklar rolle- og ansvarsavklaring i kommunen/fylkeskommunen kan føre til svak kontroll og mangelfull oppfølging av kontrakter. Begrensende ressurser og kompetanse legger også press på evnen til å følge opp. Manglende bestiller- og forvaltningskompetanse kan også føre til kjøp av overlappende funksjonalitet og svak utnyttelse av eksisterende løsninger, samt fragmentert kravstilling som gir leverandørene stor innflytelse over videre utvikling.

3.3 Leverandører av digitale løsninger

Kommunal sektor kjøper digitale løsninger fra et mangfold av private leverandører, fra store konsern med brede produktporteføljer til mindre, spesialiserte nisjeaktører. I tillegg spiller system- og lisensforhandlere (for eksempel store integratorer og programvareforhandlere) en nøkkelrolle som bindeledd mellom produsenter og kommunal sektor. De pakker og forvalter plattformer, lisenser og driftstjenester. For flere markedsområder er det derfor relevant å belyse leveransekjeder for å få en klar forståelse av leverandørbildet, ettersom leverandørene innenfor et markedsområde kan ha ulike roller.

Et markedsområde som har mange leverandører kan tilsynelatende fremstå som et område med god konkurranse, men dersom man også belyser leverandørkjeden kan man i det samme markedet identifisere at det er én leverandør som sitter på kritiske ressurser eller har en betydelig sterkere markedsposisjon enn andre. Dette kan for eksempel gjelde system- og lisensforhandlere i markeder hvor det meste av salget til kommuner/fylkeskommuner går gjennom slike aktører med store rammeavtaler. I andre markeder kan det være kjernesystemleverandører, som for eksempel leverandører av fagsystemer, komplette ERP-løsninger eller sak- og arkivsystemer, hvor et større utvalg underleverandører er avhengig av

Tabell 3-1: De 15 største digitale leverandørene per 2024

Selskap/Konsern	Anslag markedsandel
Visma	20-25 prosent
Crayon	10-15 prosent
Atea	10-15 prosent
Norsk helsenett	2-5 prosent
Norkart	2-5 prosent
Tieto	2-5 prosent
Telenor	2-5 prosent
CompuGroup Medical	1-2 prosent
Vivicta	1-2 prosent
Volue Technology	1-2 prosent
CGI Norge	1-2 prosent
Netcompany	1-2 prosent
NetNordic	1-2 prosent
Sikri	1-2 prosent
IST International Software Technology	1-2 prosent

Kilde: Leverandør databasen, bearbeidet av Oslo Economics. Fakturerte beløp fra virksomheter i samme konsern er slått sammen.

integrasjoner med kjernesystemet for å kunne tilby sine produkter til kommunesektoren.

Nasjonale og internasjonale aktører

Leverandørmarkedet består av både nasjonale og internasjonale aktører. Skillet mellom nasjonale og internasjonale aktører kan i praksis være vanskelig å trekke fordi det finnes flere typer leverandører:

- Internasjonale aktører som tilbyr sine løsninger i Norge (eksempelvis Microsoft og Google)
- Norsk-etablerte selskaper som i dag har utenlandske eiere (eksempelvis Visma som har britiske HG Capital som største eier, Crayon som eies av sveitsiske SoftwareOne Holding AG og Sikri som nylig ble kjøpt opp av amerikanske STG Partner)
- Norsk-eide selskaper (eksempelvis Telenor, Norkart og Vitalthings)

Dessuten opererer flere av de norsk-etablerte og norsk-eide selskapene internasjonalt. For mindre aktører kan internasjonal ekspansjon være nødvendig for å skalere nok til å drive lønnsomt.

Mange av de største aktørene i markedet er etablert i Norge, og er eller var i utgangspunktet norskeide. Dette gjelder flere av de aller største, som Visma, Crayon, Atea, Norsk helsenett og Norkart.

Mange norske kommuner og fylkeskommuner er likevel avhengige av løsninger, som skytjenester, fra internasjonale aktører som Microsoft og Google. Dette gjelder også indirekte, ved at norske leverandører forhandler løsninger fra internasjonale partnere eller benytter internasjonale underleverandører. Kommuner og fylkeskommuner får på denne måten tilgang til modne og stabile løsninger med god funksjonalitet. Ulempen er at avhengigheten til store og internasjonale aktører kan gi kommunene og fylkeskommunene begrenset kontroll over hvor data lagres og behandles, at geopolitiske forhold og internasjonale krav kan påvirke tilgang til data og datasikkerhet og at kommuner og fylkeskommuner eksponeres for mindre fleksible og transparente prismodeller.

Samtidig synes det å være er det en utvikling i markedet hvor kommuner/fylkeskommuner ønsker å redusere sin avhengighet til store internasjonale aktører (Kode24, 2026). Larvik er et eksempel på en kommune som aktivt har jobbet for å redusere bruken av løsninger fra Microsoft. Som del av denne prosessen har kommunen samarbeidet med ACOS om utvikling av en egen tekstbehandler i saksbehandlingssystemet, slik at saksbehandlere kan skrive standardtekster uten å være avhengig av Microsoft Word eller Google Docs (Østlands-Posten, 2026).

Oppsummert spiller norske aktører en viktig rolle, samtidig som avhengigheten til internasjonale aktører er stor, og markedet påvirkes av internasjonale teknologier, eiere og regelverk. Internasjonal markedsutvikling og regulering har derfor betydning for løsningene norske kommuner og fylkeskommuner har tilgang til.

De største digitale leverandørene til kommuner og fylkeskommuner

Vi har bearbeidet og filtrert Leverandørdata-basen som beskrevet i kapittel 2.3.2. Med utgangspunkt i det endelige Leverandørdata-basesettet, justert etter funn fra stikkprøver og en manuell gjennomgang av de oppsatte markedsområdene, har vi identifisert leverandører av digitale løsninger og anslått hva de ulike leverandørene har fakturert for sine leveranser. Videre har vi filtrert Leverandørdata-basen kun på bakgrunn av

fakturerte beløp knyttet til «informasjon og kommunikasjon», for å kontrollere at vi har fått med alle de største aktørene. Fakturerte beløp er hentet fra endelig Leverandørdata-basesett. I Tabell 3-1 gir vi en oversikt over de 15 største digitale leverandørene som fremgår av det endelige datagrunnlaget, med tilhørende anslag på andel av det samlede markedet for digitale løsninger. Fakturerte beløp fra virksomheter i samme konsern er slått sammen.

Oversikten viser at Visma, inkludert virksomheter eid av Visma, er den klart største leverandøren av digitale løsninger til kommuner og fylkeskommuner. Dette skyldes at Visma leverer kjernesystemer innenfor flere markedsområder, og at selskapet eier en rekke andre virksomheter som også leverer digitale løsninger til kommuner og fylkeskommuner. Et eksempel er ACOS, som er stor innenfor sak- og arkivsystemer. En fullstendig oversikt over virksomheter som inngår i Visma og andre konserns beregnede markedsandel er presentert i vedlegg E.

Dersom man ser bort fra eierforhold, finner vi fortsatt at Visma (Visma Enterprise), Crayon og Atea er de tre største aktørene, men med mer sammenfallende markedsandeler på omkring 10 til 15 prosent.

Atea og Crayon er viktige lisensforhandlere og systemadministratorer. Virksomhetene selger og forvalter blant annet Microsoftlisenser, noe som bidrar til store omsetningsvolumer. De to lisensforhandlere holder også ofte i større rammeavtaler som kommuner og fylkeskommuner har for innkjøp av digitale løsninger innenfor ulike markedsområder.

Datasettet som er benyttet for å beregne markedsandeler baserer seg på direktefakturering fra leverandør til kommune/fylkeskommune. Oversikten i Tabell 3-1 og markedsandelene til Atea og Crayon viser til at det er en utstrakt bruk av distributører og lisensforhandlere i kommunal sektor. Det må imidlertid påpekes at markedsandelen for disse leverandørene ikke gjenspeiler leverandørenes salg av egne digitale løsninger. Omsetningen fra lisensforhandlerne relaterer seg i hovedsak til distribusjon, men også til forvaltning/konsulentbistand og rådgivning. Gitt at man ønsker å belyse omsetning som relaterer seg til kjøp av digitale løsninger, vil lisensforhandlerens markedsandel være overvurdert. Det er samtidig viktig å synliggjøre disse aktørenes markedsposisjon, og at de styrer en rekke programvareleverandørers tilgang til det kommunale og fylkeskommunale markedet.

Norsk helsenett (NHN) har en unik posisjon som statlig tjenesteleverandør og forvalter av nasjonale e-helseløsninger. NHN utvikler, forvalter og drifter blant annet Helsenettet, e-resept, kjernejournal og Helsenorge, med ansvar for kontinuerlig videreutvikling og prioritering av endringer i dialog med sektoren. Dette gir NHN kontroll over kritiske felleskomponenter og samhandlingsløsninger som kommunene må forholde seg til for å sikre sikker og effektiv digital informasjonsflyt i helse- og omsorgstjenesten. Den nasjonale rollen og finansieringen gjør at kommunene må knytte seg til NHNs løsninger for å ta i bruk en del funksjonalitet og tjenester i helseområdet, både av hensyn til sikkerhetskrav og fordi gevinstene av nasjonale løsninger først realiseres når tilstrekkelig mange aktører deltar. Det må samtidig presiseres at NHNs plassering i oversikten er basert på fakturerte beløp til kommunene, som i hovedsak følger av lovpålagt, sjablonmessig kostnadsdeling, og gir derfor ikke et direkte uttrykk for kommunenes faktiske bruk eller driftsavhengighet av løsningene.

Videre på listen over de største leverandørene, finner vi Norkart. De har en tydelig posisjon som leverandør av basiskart og geodata, samt GIS-verktøy til kommunene, for produksjon av kommunekart, kartforvaltning, oppmåling, bruk av matrikkel og planregister. Dette er løsninger kommunene er avhengige av i plan- og byggesaksområdet og som ofte fungerer som grunnmur for andre fagsystemer og prosesser på området.

Tieto er en annen stor aktør, med mange av de samme styrkene som Visma i det kommunale markedet. Selskapet er for eksempel en godt etablert leverandør av administrative løsninger til kommunal sektor. I tillegg har Tieto blant annet EPJ-løsningen Gericca på helse- og sosialområdet, og fagsystemet Socio som benyttes innenfor sosialtjenesten. Begge disse systemene er også godt etablerte i markedet.

Telenor er en stor aktør i ekom-markedet, som har få nasjonale operatører. Mobil- og IoT-nett er kritisk infrastruktur for en rekke kommunale digitaliseringstiltak. Mange leverandører innen velferdsteknologi er for eksempel avhengige av avtaler med teleoperatører for å sikre god tjenestekvalitet, oppetid og dekning, særlig for løsninger som trykkløst tilsyn, digitalt tilsyn og lokalisering.

Mindre aktører som også fremgår av listen over de 15 største, er CompuGroup Medical, Vivicta, Volue Technology, CGI Norge, Netcompany, NetNordic,

Sikri og IST. I det følgende gir vi en kort beskrivelse av aktørenes rolle i markedet.

- CompuGroup Medical (CGM) er en sentral aktør som har over tid levert elektroniske journalsystemer til primærhelsetjenesten.
- Vivicta (tidligere Tietoevry Tech Services) tilbyr blant annet plattform for virksomhetsstyring, automatisering og digitalisering, samt, skytjenester og løsninger for utvikling og implementering av datadeling, KI, cybersikkerhet og automasjon.
- Volue Technology leverer teknologiløsninger mot blant annet energi-/kommunalteknikk og vann/avløp. Løsningene til Volue sikrer driftskritiske fagprosesser i teknisk sektor.
- CGI Norge er systemintegrator og tjenesteleverandør som leverer utvikling, forvaltning, integrasjon og drift av digitale løsninger til kommunal sektor. CGI er også leverandør av plattformtjenester, tilpasninger av fagsystemer og integrasjoner mot kjernesystemer (ERP, sak- og arkiv, EPJ) og nasjonale felleskomponenter, som for eksempel ID-porten.
- Netcompany er en plattformleverandør og tilbyr kommuner/fylkeskommuner standardiserte, skybaserte løsninger for saksbehandling, innbyggerportaler og selvbetjening, samt datadeling og integrasjoner mot nasjonale komponenter.
- NetNordic er en systemintegrator med særlig fokus på nettverk, sikkerhet og samhandling. I kommunal sektor leverer selskapet typisk nettverks- og sikkerhetsarkitektur, blant annet innenfor velferdsteknologi-, skole, og administrasjons-områdene, i tillegg til løsninger for trådløse nett, kontakt- og telefonsystemer og plattformtjenester for samhandling.
- Sikri er blant de store leverandørene av sak- og arkiv til kommunene og fylkeskommunene.
- IST leverer skole- og barnehagesystemer som håndterer elevadministrasjon, vurdering, SFO med mer. Slike løsninger er integrasjons-intensive, og ISTs produkter er blant de løsningene som er mest utbredte i kommunal utdanningsforvaltning.

Videre på listen finner vi typisk leverandører av kjernesystemer som i større grad er fokusert mot enkeltområder, som for eksempel Hepro og Tellu, som er store systemleverandører innenfor velferdsteknologi.

Leverandører per markedsområde

I tillegg til at vi har benyttet Leverandørdatabasen til å få oversikt over de største digitale leverandørene til kommuner og fylkeskommuner,

har vi benyttet databasen til å få oversikt over hvem som er leverandører innenfor de oppsatte markedsområdene. I Figur 3-1 presenterer vi antall leverandører innenfor de ulike markedsområdene.

Figuren viser at mange markedsområder har en lengre rekke med leverandører. Det er også markedsområder med færre leverandører. Dette gjelder særlig andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor mindre tjenesteområder, som for eksempel kirke og livssyn og natur og friluftsliv, men også innenfor større områder som tannhelse og barnevern. Innenfor tannhelse er det én leverandør av EPJ-løsning, som er Opus Systems. I tillegg tilbyr leverandøren Ferulle Media et system for informasjon til og kommunikasjon med tannhelsepasienter.

Vi finner også at det bare er to leverandører til markedsområdet *løsninger for sosialhjelp*, som delvis overlapper med markedsområdet for fag- og saksbehandlingssystemer innenfor tjenesteområdet *bolig, integrering og sosiale tjenester*. Til tross for en viss overlapp, er det ikke mange leverandører på området. Fagsystemene som anvendes er Visma Flyt Sosial og Socio (sistnevnte leveres av Tieto), som er tilpasset sosialtjenesten og integrering, med funksjonalitet for saksbehandling og rapportering. Når det kommer til boliger og eiendomsforvaltning, benyttes LAFT.io, som er et fagsystem for eiendomsforvaltning, drift og vedlikehold. Den statlige aktøren Husbanken tilbyr også Kobo, som er et fagsystem for boligsosialt arbeid. Oversikten over leverandører på området inkluderer også KS Digital som har løsningen Fiks DigiSos, som er en tjeneste for å tilrettelegge for kommunal behandling av sosialsøknader via et brukergrensesnitt på nav.no.

Enkelte markedsområder har særlig mange leverandører. Et eksempel på dette er markedet for sikkerhet, som er eksplisitt representert i markedet for fagsystemer innenfor tjenesteområdet for sikkerhet og beredskap, men også implisitt representert som et tverrgående marked, ettersom løsningene tas i bruk på tvers av flere tjenesteområder. Løsningene på sikkerhetsområdet omfatter alt fra ressurs- og kompetansestyring til varsling og alarmmottak. I tillegg er det identifisert et omfattende sikkerhetsleverandørmarked innenfor delmarkedet IKT-infrastruktur og personvern, som omfatter løsninger for nettverk, skyinfrastruktur, identitets- og tilgangsstyring, sikkerhetsanalyse, overvåking, backup og etterlevelse av personvernregelverk. Mange av disse løsningene fungerer som grunnleggende infrastruktur og benyttes på tvers av øvrige markedsområder, og utgjør dermed en viktig

forutsetning for både driftssikkerhet, beredskap og videre digitalisering i kommuner og fylkeskommuner.

Et høyt antall leverandører innenfor et område skyldes som regel at det finnes flere typer leverandører. På markedsområder er det en til to leverandører av fagsystemer/kjernesystemer og/eller en til to lisensforhandlere/systemadministratorer, i tillegg til en lengre liste med mindre leverandører og teknologiutviklere som tilbyr støtteressurser eller moduler til kjernesystemene. Dette kan eksemplifiseres ved å se på markedet for generelle saksbehandlings- og arkivsystemer.

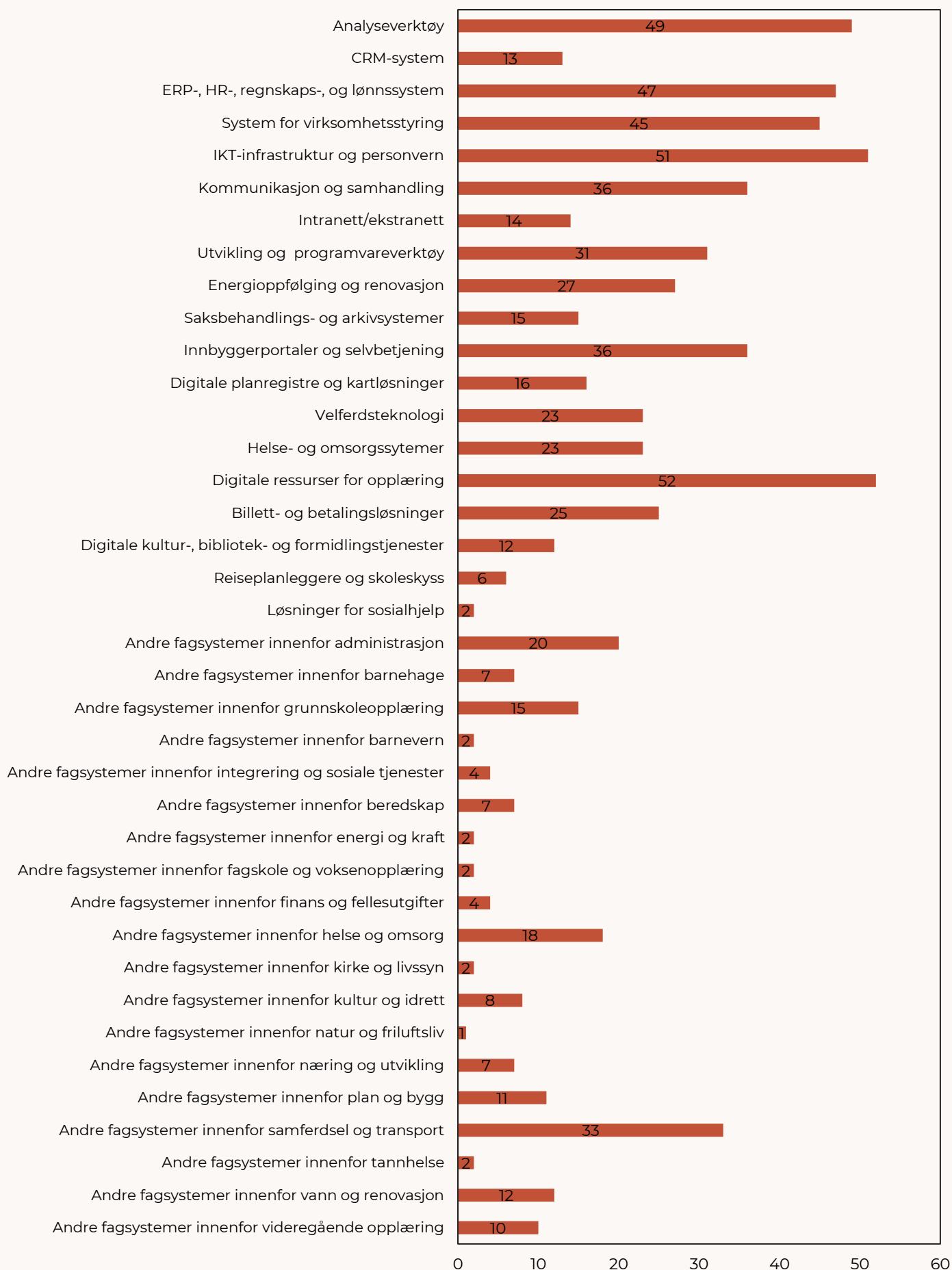
Det er fire leverandører av kjernesystemer innenfor saksbehandling og arkiv, som er Noark-5-godkjent og som brukes av kommuner og fylkeskommuner. Dette er 1) ACOS, som eies av Visma og som fremstår som den mest brukte løsningen, 2) Tieto og 3) Sikri, som har nokså sammenfallende markedsandeler, og 4) Documaster, som er en noe mindre leverandør som tilbyr en uavhengig arkivkjerne tilpasset for kobling til andre fagsystemer. Figur 3-1 viser likevel at det er identifisert 15 leverandører med digitale løsninger som hører hjemme i markedsområdet for generelle saksbehandlings- og arkivsystemer. Dette er i hovedsak leverandører av støttesystemer, som for eksempel Pureservice, som er en servicedesk-løsning som håndterer saker, dokumentasjon og arbeidsflyt på tvers av virksomheten, og dekker funksjonalitet for generell saksbehandling og arkivering.

På lik linje med sikkerhet, fremstår kunstig intelligens i økende grad som en tverrgående teknologi som inngår i et bredt spekter av digitale løsninger i kommunal sektor, snarere enn som et avgrenset markedsområde i seg selv. KI benyttes blant annet til beslutningsstøtte, analyse, automatisering, tekst- og dokumentbehandling, overvåking og mønstergjenkjenning, ofte som integrerte komponenter i eksisterende fagsystemer, sikkerhetsløsninger og plattformer. Antallet tilgjengelige KI-verktøy og -produkter er i stadig utvikling og vokser raskt, og utviklingen går på tvers av både administrative systemer, velferdsteknologi, beredskap og IKT-infrastruktur.

I vedlegg F gir vi en oversikt over samtlige identifiserte leverandører per markedsområde, med en tilhørende forklaring på hvilke digitale løsninger som leveres av den enkelte leverandør innenfor markedsområdet, og en forklaring på hvorfor løsningen angitt som relevant for markedsområdet. I kapittel 6, 7 og 8 er oversikter og en mer detaljert beskrivelse av leverandørene og

markedsforholdene innenfor henholdsvis
administrative løsninger (for økonomi, regnskap,
HR, lønn og innkjøp), velferdsteknologi og ePlanSak.

Figur 3-1: Leverandører per IKT-produktkategori



4. Overordnet markedsanalyse

Leverandørmarkedet for digitale løsninger i kommunal sektor rommer et stort antall produktkategorier og leverandører, og det samlede markedet består av en rekke markedsområder med ulik struktur og dynamikk. I dette kapittelet løfter vi blikket og beskriver hva som kjennetegner markedet på et overordnet nivå, samt identifiserer faktorer og utfordringer som fremstår mer generelle.

4.1 Om markedet

I beskrivelsen av markedet legger vi særlig vekt på forhold med betydning for kommuner og fylkeskommuners tilgang til, bruk av og nytte av digitale løsninger.

4.1.1 Bruk av digitale løsninger

Helse- og omsorgstjenestene, oppvekst/skole, plan- og byggesaksbehandling, teknisk sektor og administrasjon og styring fremstår, basert på intervjuene vi har gjennomført, som de områdene hvor digitalisering både er mest utbredt og mest kritisk for tjenestekvalitet og ressursbruk. Disse områdene kjennetegnes av høyere kostnader relatert til digitale løsninger, strenge lov- og dokumentasjonskrav, behov for sikker identitet og samhandling på tvers, samt et økende press på kapasitet og kompetanse. Fylkeskommunene trekker også særlig frem samferdsel (nærmere bestemt ruteplanlegging, skoleskyss, billett og betaling), i tillegg til tannhelse, som områder hvor det er både et stort behov for, og bruk av digitale løsninger.

Innenfor helse- og omsorgsområdet har tilgangen til og bruken av velferdsteknologi økt betydelig de siste ti årene. Det er samtidig et område hvor de kommunale utfordringene er ventet å vokse, som følge av en aldrende befolkning, knapphet på helsepersonell og begrensede økonomiske ressurser (Oslo Economics, 2024). Dette utløser et økende behov for gode digitale løsninger, som elektroniske pasientjournalssystemer, velferdsteknologi og digital hjemmeoppfølging. Også Helsedirektoratet peker i rapporten *Kommunal helse- og omsorgstjeneste 2024* (2025), på at velferdsteknologi og digital hjemmeoppfølging er viktige verktøy som vil bidra til økt kapasitet, gevinster og bedre pasientopplevelser i kommunesektoren.

Mange kommuner har nylig gjennomført, er i gang med eller skal snart anskaffe elektroniske pasientjournalssystemer (EPJ). Som støtte til kommunene i anskaffelsesprosessen har KS i samarbeid med kommuner utarbeidet felles rammer og anbefalinger. Gjennom slik veiledning ønsker KS å oppnå at kommunene skal kunne stille krav på en måte som bidrar til å realisere målbildet for et felles journalløft (KS, 2025b). Felles journalløft er et initiativ for å sikre effektiv tilgang til og deling av informasjon på tvers av journalløsningen i kommunene. Dette faciliteres gjennom en kommunal samhandlingsplattform som utvikles og utprøves av Norsk helsenett i samarbeid med kommuner og KS (KS, u.d(c)).

Innenfor oppvekst og skole har læringsplattformer, digitale læremidler og læringsressurser, samt elev- og administrasjonssystemer blitt sentralt for både drift, undervisning og opplæring. Digitale løsninger innenfor tjenesteområdet er derfor viktig for å kunne levere et godt tjenestetilbud til innbyggerne på området.

Innenfor Plan og bygg løftes de digitale løsningene frem som særlig viktig for å sikre god saksbehandling i søknadsprosesser, men også for å sikre standardisering og digitalisering av tegninger, planer og andre dokumenter på området. Flere kommuner trekker frem at en viss grad av digitalisering er en forutsetning for å kunne utnytte de digitale løsningene som eksisterer på området fullt ut. Dersom kommunen utnytter løsningene på området godt, kan de oppleve at digitale byggesøknader, planregistre og eByggSak/ePlanSak gir bedre flyt, sporbarhet og likebehandling i forvaltningen. Det bidrar også til å styrke samhandlingen med næringsliv og innbyggere. I teknisk sektor har kommunal sektor særlig behov for gode systemer for energioppfølging, miljø- og renovasjonsløsninger og gode varslingssystemer.

På tvers av alle tjenesteområder fremheves administrasjon og styring, herunder administrative løsninger, sak- og arkiv, identitets- og tilgangsstyring, samt innbyggerportaler og selvbetjeningsløsninger, som ryggraden i den digitale grunnmuren i kommunal sektor. Kommunene trekker frem at integrasjoner mellom de administrative løsningene og de nasjonale fellestjenestene og samhandlingsløsningene er avgjørende for å få en effektiv administrasjon og styring.

Tilgangen til og bruk av digitale løsninger blant kommuner og fylkeskommuner vi har vært i kontakt med er varierende. Dette henger blant annet sammen med at det er stor variasjon i kompetanse og ressurser. Større kommuner og fylkeskommuner har oftere dedikerte miljøer for IKT og digitalisering, mens de mindre typisk har mer begrensede ressurser og et bredt ansvarsområde fordelt på få personer. Spennet mellom kommuner er særlig stort, og det kan være store variasjoner i den enkelte kommunes forutsetninger for å anskaffe og forvalte digitale løsninger.

Det er flere hindringer for digitalisering i kommunene og fylkeskommunene. I en undersøkelse gjennomført av SSB i 2025 trekker kommuner og fylkeskommuner særlig frem at det er vanskelig å frigjøre ressurser til utvikling og at IKT-utgifter blir høyere enn forventet (se Figur 4-1). I tillegg trekkes både manglende kompetanse i virksomheten og avhengighet av utvikling i privat sektor eller hos andre offentlige aktører frem.

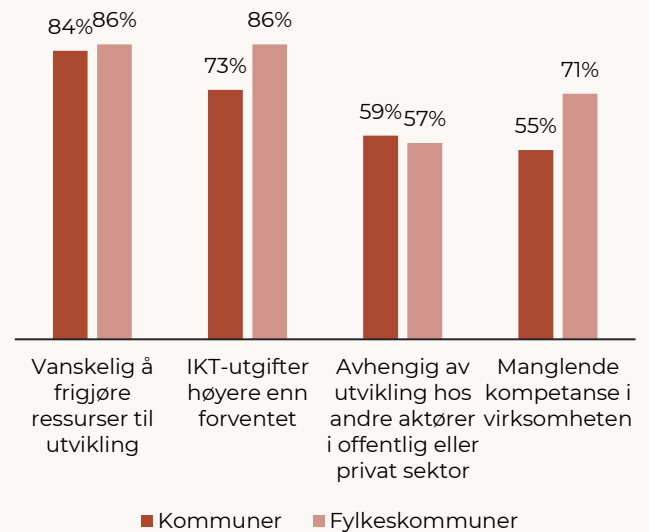
Som vist i både Figur 4-1 og Figur 4-2 er kommunal sektor avhengig av leverandører i det private for å sikre utvikling, drift og forvaltning av digitale løsninger. Fra Figur 4-2 ser vi at det er særlig for drift og forvaltning av fagsystemer og utvikling av internettløsninger at kommuner lener seg på eksterne leverandører, hvor over halvparten av kommunene oppgir at eksterne leverandører utelukkende, overveiende eller noenlunde likt som kommunene ivaretar funksjonene. Manglende kompetanse og avhengigheten av private aktører underbygger viktigheten av å ha et velfungerende leverandørmarked for digitale løsninger.

4.1.2 Risiko og sårbarhet knyttet til digitale løsninger

I intervjuer trekkes det frem at avhengighet av leverandører og muligheten for tekniske feil og er viktige punkter knyttet til risiko og sårbarheter. Kommunene og fylkeskommunene er kritisk avhengige av driftssikkerhet og oppetid på de sentrale systemløsningene, som for eksempel ERP- og EPJ-systemer og sak- og arkivløsninger. Nedetid på disse systemene vil ha store konsekvenser for kommunene og fylkeskommunene, noe som bidrar til stor grad av forsiktighet når det gjelder systembytter eller integrering av nye funksjoner eller arbeidsprosesser.

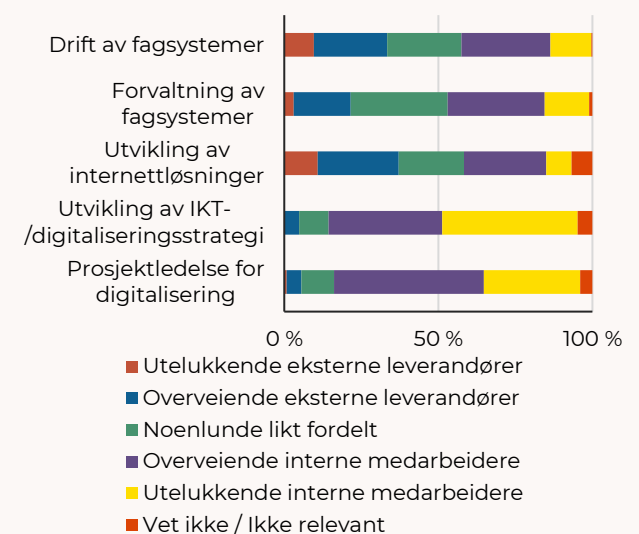
Informasjonssikkerhet, personvern og universell utforming er et annet risikoområde som trekkes frem av kommuner/fylkeskommuner. Kommunene/fylkeskommunene har i flere tilfeller ikke oversikt over hvorvidt systemene de har er i henhold til personopplysningsloven og forskriften om universell utforming av IKT-løsninger. Dette

Figur 4-1: Hindringer for utvikling av digitale tjenester (2025)



Kilde: Statistisk sentralbyrå. (2024) 12036: Hindringer for utvikling av digitale tjenester, etter antall innbyggere (Fylkeskommuner, kommuner) 2018–2025
<https://www.ssb.no/statbank/table/12036>

Figur 4-2: Ivaretagelse av IKT-funksjoner i norske kommuner (2025)



Kilde: Statistisk sentralbyrå. (2024). 12031: IKT-roller, etter grad av utsetting (Statlig forvaltning, fylkeskommuner, kommuner) 2012–2024 [Statistikkbanktabell].
<https://www.ssb.no/statbank/table/12031>

følger blant annet av stadig skjerpede krav til tilgangsstyring, logging, universell utforming, databehandleravtaler og behandling av personopplysninger. Kommunene/fylkeskommunene er i stor grad

avhengig av at leverandørene oppdaterer sine løsninger når regelverksendringer trer i kraft

4.1.3 Utvikling av digitale løsninger

De digitale løsningene som brukes i kommunal sektor leveres og utvikles av ulike typer aktører. I spørreundersøkelsen har representanter fra kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid svart på hvem som leverer de digitale løsningene som benyttes. Resultatene er vist i Figur 4-3.

Det fremkommer fra undersøkelsen at tilnærmet alle kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid har digitale løsninger som leveres av eksterne leverandører. Rundt 70 prosent av kommunene, fylkeskommunene og IKT-samarbeidene oppgir videre at de har digitale løsninger levert av andre formelle samarbeid og offentlige aktører. Dette inkluderer blant annet løsninger levert av KS Digital eller Novari.

Rundt 35 prosent av respondentene for kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid oppgir at løsningene de benytter er statlig utviklet.

Egenutvikling

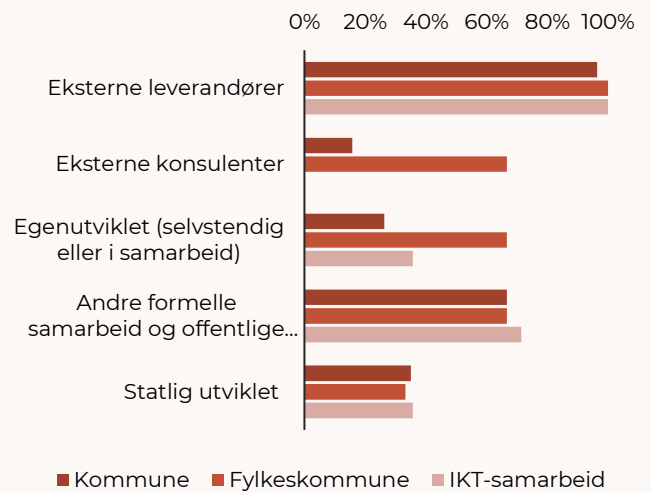
Mange kommuner/fylkeskommuner utvikler også egne løsninger. Henholdsvis 26 og 36 prosent av representantene fra kommunene og IKT-samarbeidene som har besvart spørreundersøkelsen oppgir at kommunene har utviklet egne løsninger, enten selvstendig, i samarbeid med leverandører eller i regi av IKT- og digitaliseringssamarbeid. En noe større andel av fylkeskommunene oppgir også at de har utviklet egne løsninger.

Eksempler vi får oppgitt er ofte mindre, avgrensede verktøy som kan utvikles og implementeres relativt raskt. Dette inkluderer chatboter, innbygggerskjemaer, timeregistrering, og egne nettsider og nyhetsbrev for kommunikasjon med innbyggere og ansatte. Roboter og automatiserte prosesser (RPA) utvikles også for å effektivisere oppgaver.

For kommunene, fylkeskommunene og IKT-samarbeidene som oppgir at de har egenutviklede løsninger har vi undersøkt nærmere hvor stor del av løsningene innenfor ulike tjenesteområder som er egenutviklet. Det er ingen av kommunene eller IKT-samarbeidene som oppgir at en stor andel av løsningene er egenutviklet; for de fleste tjenesteområdene oppgir majoriteten av kommunene og IKT-samarbeidene at lite eller ingenting av løsningene er egenutviklet.

Figur 4-4 viser hvor stor andel av løsningene innenfor ulike tjenesteområder respondenter fra

Figur 4-3: Hvem leverer de digitale løsningene som benyttes?



Kilde: Oslo Economics sin spørreundersøkelse om leverandørmarkedet for digitale tjenester, distribuert til kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid (2025). Merknad: Kommune N = 57, Fylkeskommune N = 3, IKT-samarbeid N = 14.

kommuner har oppgitt som egenutviklet. Vi ser her at det er noe større andel av egenutvikling innenfor administrative tjenester, hvor kun 7 prosent oppgir at ingenting av tjenesten er egenutviklet. Til sammenligning oppgir 87 prosent av kommunene at ingenting av tjenestene innenfor grunnskoleopplæring er egenutviklet. Dette kan henge sammen med at administrative tjenester er en større paraply, hvor det trolig er større grad av små, supplerende, egenutviklede komponenter eller tilpasninger. Dette løftes også frem i intervjuer, hvor kommuner peker på at de gjør egne tilpasninger til løsninger.

4.1.4 Samhandling

Ifølge tall som Sentio Reseach Norge har hentet inn på oppdrag for Samfunnsbedriftene, mangler én av tre kommuner kapasitet og kompetanse til å løse oppgavene de er pålagt uten interkommunale samarbeid (Samfunnsbedriftene, 2025). Samfunnsbedriftene beskriver at Norge har mange små kommuner som blir pålagt stadig flere og mer komplekse oppgaver, og at dette medfører at de fleste er avhengige av å samarbeide for å kunne levere grunnleggende tjenester til innbyggerne. Utfordringene er størst i små og mindre sentrale kommuner i Nord- og Midt-Norge.

Selv om mange kommuner samarbeider, understreker Samfunnsbedriftene at det kan være mye å hente på økt samarbeid. Frykt for tap av politisk eller administrativ kontroll er barrieren flest kommuneledere oppgir for mer interkommunalt

samarbeid, etterfulgt av manglende statlige insentiver og støtteordninger for samarbeid, og deretter uenighet mellom kommuner om organisering og ansvar. Frykt for tap av kontroll gjelder både små og store kommuner, men de bakenforliggende årsakene kan være ulike. Små kommuner kan i større grad frykt tap av arbeidsplasser og lite innflytelse i et samarbeid, mens større kommuner er mer bekymret for at for mye ressurser blir bundet opp i det interkommunale selskapet (Samfunnsbedriftene, 2025).

I denne rapporten fokuserer vi i hovedsak på samarbeid på IKT-området, som beskrives nærmere i det følgende.

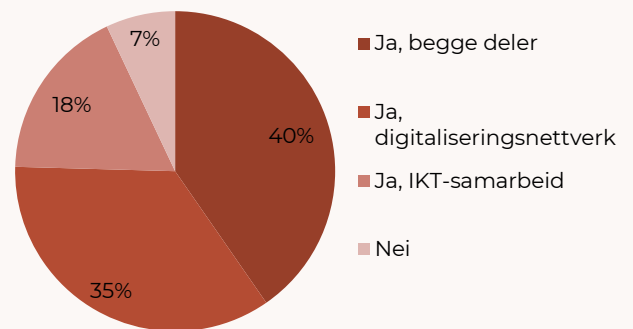
IKT-samarbeid og digitaliseringsnettverk

Mange kommuner og fylkeskommuner deltar i interkommunale IKT-samarbeid og digitaliseringsnettverk. Av kommunene som har besvart spørreundersøkelsen er det kun 7 prosent som ikke er del av et digitaliseringsnettverk eller et IKT-samarbeid (se Figur 4-5). Den største andelen av kommuner oppgir også at de er en del av både et digitaliseringsnettverk og et IKT-samarbeid.

I kapittel 3 forklarte vi at omtrent 64 prosent av alle kommuner er med i et IKT-samarbeid. Blant respondentkommunene i spørreundersøkelsen deltar 58 prosent i IKT-samarbeid, som er noen få prosentpoeng lavere enn det nasjonale snittet.

Erfaringer som trekkes frem av kommunene/fylkeskommunene tyder på at IKT-samarbeid kan gi flere fordeler knyttet til anskaffelse og forvaltning av digitale løsninger.

Figur 4-5: Er kommunen en del av et IKT-samarbeid eller et digitaliseringsnettverk?

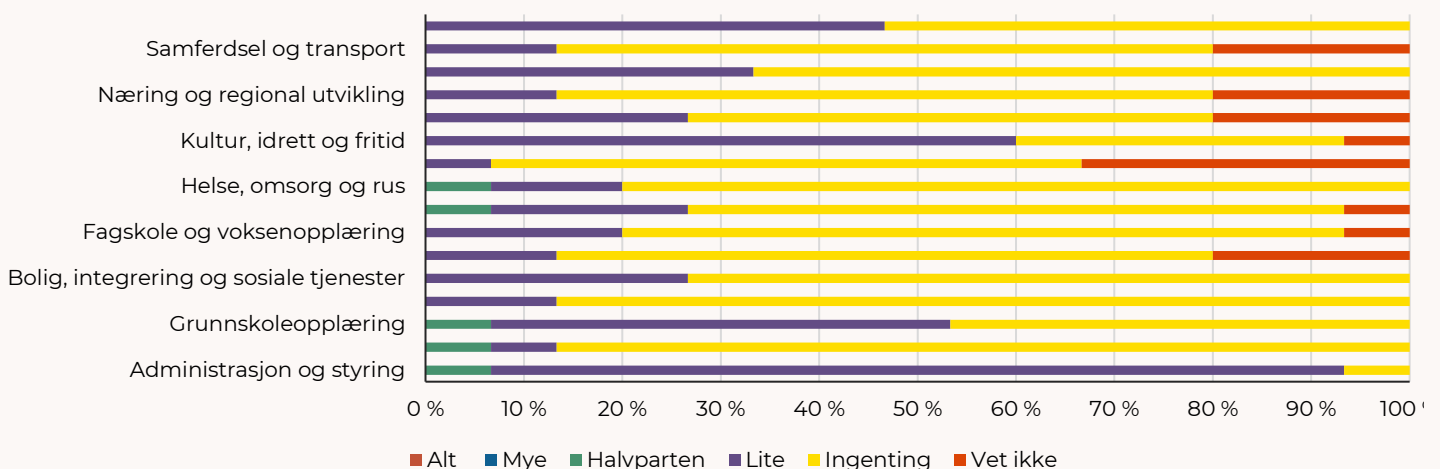


Kilde: Oslo Economics sin spørreundersøkelse om leverandørmarkedet for digitale tjenester, distribuert til kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid (2025). Merknad: Kommune N = 57

Enkelte kommuner peker på at IKT-samarbeidet er helt sentralt for å kunne gjennomføre gode anskaffelsesprosesser, ettersom disse kan være svært ressurs- og kompetansekrevende. Dette er særlig en utfordring for små kommuner.

Når samarbeidene omfatter samordning av innkjøp bidrar det i stor grad bedre betingelser, blant annet i form av lavere priser og mer gunstige kontraktsvilkår. Videre kan det gi bedre anskaffelsesresultater, ved at flere fagpersoner og innkjøpsrådgivere involveres i prosessen.

Figur 4-4: Hvor stor del av løsningene er innenfor følgende tjenesteområder er egenutviklet?



Kilde: Oslo Economics sin spørreundersøkelse om leverandørmarkedet for digitale tjenester, distribuert til kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid (2025). Merknad: Kommune N = 15. Kun kommuner som har oppgitt at de har tjenester som er egenutviklet.

Samordning kan også tiltrekke flere tilbydere, ettersom en større og mer samlet kundegruppe er mer attraktiv for leverandører.

Videre bidrar samarbeid til deling av erfaringer og kompetanse på tvers av kommuner/fylkeskommuner. Dersom en kommune/fylkeskommune får innsikt i hvordan og på hvilken måte en løsning fungerer i andre kommuner/fylkeskommuner, så vil den kunne bruke dette som inspirasjon og utgangspunkt for egne prosesser. Dette gjør at kommunen/fylkeskommunen kan unngå feilinnkjøp og sikre at løsningene i større grad svarer ut det behovet den har sett for seg.

For IKT-samarbeid med felles drift og forvaltning kan sårbarheter i systemene avdekkes raskere, blant annet som følge av flere brukere, bredere erfaring og tettere oppfølging av løsningene. Samordnede ønsker om videreutvikling av løsninger kan også bidra til at kommunene/fylkeskommunene får større påvirkningskraft, samt at det gir sterkere insentiver for leverandørene til å investere mer i løsningene.

Samtidig peker informantene våre på enkelte utfordringer knyttet til IKT-samarbeid. Ulike økonomiske forutsetninger mellom deltakerne kan innebære at kommuner med svakere økonomi begrenser handlingsrommet eller samarbeidsmulighetene fordi de ikke nødvendigvis har mulighet til å ta i bruk den løsningen som vurderes som best samlet sett. Videre kan implementering av nye løsninger ta lengre tid når flere kommuner/fylkeskommuner skal innføre en løsning. Samordning kan også medføre lengre beslutningsprosesser i forkant av anskaffelser, ettersom flere aktører skal involveres. For vertskommunen kan det i tillegg være ressurskrevende å ivareta koordineringsansvar, administrasjon og oppfølging på vegne av samarbeidet.

Verdien av å delta i et IKT-samarbeid avhenger av at samarbeidet har tilgang på økt ressurser og kompetanse sammenliknet med det kommunene selv besitter. Selv om de fleste har positive erfaringer, er det variasjon i hvor godt samarbeidene fungerer. Dette trekkes også frem av leverandører når vi spør om deres erfaringer med samhandling med denne typen aktører.

Samarbeidene fungerer best når deltakerne har tillit til hverandre og støtter opp under samarbeidet. Når dette ikke er oppfylt i tilstrekkelig grad, kan for eksempel deltakere kjøre parallelle løp på siden og ende opp med å bruke en annen løsning enn samarbeidet. Dette går særlig utover forvaltningen

Tabell 4-1: Erfaring med samarbeid om utvikling av digitale løsninger med leverandør

	Kommune	Fylkeskommune	IKT-samarbeid
Ja	37 %	100 %	57 %
Nei	63 %	-	43 %
N	57	3	14

Kilde: Oslo Economics sin spørreundersøkelse om leverandørmarkedet for digitale tjenester, distribuert til kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid (2025).

av løsningene, fordi kommunene/fylkeskommunene blir mindre samkjørt i behovene som fremmes knyttet til videreutvikling og det er færre som bruker løsningene og kan dele erfaringer og oppdage sårbarheter.

Leverandørsamarbeid

I spørreundersøkelsen oppgir over en tredjedel av kommunene at de har erfaring med leverandørsamarbeid, og over halvparten av IKT-samarbeidene oppgir det samme (Tabell 4-1). Alle fylkeskommunene som har svart på undersøkelsen har erfaring med leverandørsamarbeid. Fra både spørreundersøkelsene og intervjuene kommer det frem at de fleste kommunene/fylkeskommunene som har deltatt i leverandørsamarbeid har positive erfaringer med deltakelsen. Eksempler inkluderer at de deltar i pilotering og bidrar med data og brukertesting i tidligere faser.

Når kommunene/fylkeskommunen får en rolle som utviklingspart fremfor å kun være kunde, opplever de å ha større innflytelse på hvordan systemene utformes og tilpasses kommunale behov. Samtidig understrekes det at samarbeid krever betydelig ressurser fra kommunenes/fylkeskommunenes side og kan være tidkrevende. Kommuner og fylkeskommuner peker også på at deltakelse i leverandørsamarbeid krever mer kompetanse, og tydeligere styring og behovsspesifikasjoner.

Til tross for at majoriteten av kommuner og fylkeskommuner er fornøyd med leverandørsamarbeid kan det også oppstå utfordringer. Kommuner og fylkeskommuner peker på at det kan oppstå frustrasjon når løsningene ikke fungerer, eller i situasjoner hvor leverandørene ikke har avsatt tilstrekkelig tid til å følge opp kommunene/fylkeskommunene. Enkelte mindre kommuner peker også på at det blir for dyrt å inngå i leverandørsamarbeid, og de opplever at leverandørene i mindre grad er interessert i å

utvikle løsninger tilpasset dem. Videre kan det oppstå utfordringer med forhold som språkbarrierer mellom utviklere som sitter i utlandet og fagpersoner som er vant til å jobbe på norsk.

4.2 Markedsutfordringer

Det er enkelte markedsområder hvor kommunene og IKT-samarbeidene opplever særlig store utfordringer med leverandørmarkedet.

Markedsforholdene varierer fra område til område, og på enkelte områder opplever særlig store utfordringer. Som vist i Figur 4-6 er det særlig ERP-system, HR-system (overlapper delvis med ERP-system) og helse- og omsorgssystemer kommunene opplever størst utfordringer med. IKT-samarbeid trekker tilsvarende frem ERP-system, system for virksomhetsstyring og velferdsteknologi

Samtidig er det noen utfordringer som tilsynelatende går igjen på tvers av flere områder og påvirker kommuner og fylkeskommuners tilgang til, bruk av og nytte av digitale løsninger.

På flere områder beskrives systemene som utdaterte. De ble utviklet for mange år siden, og har ikke holdt tritt med den teknologiske fremgangen

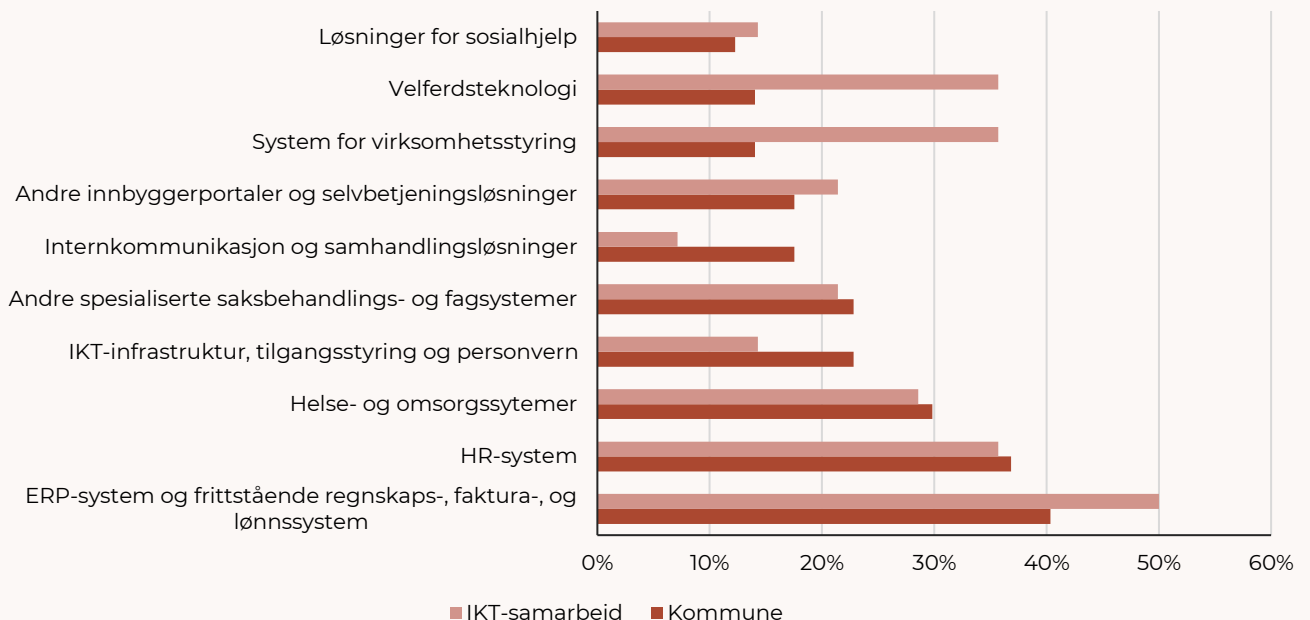
siden. De største utfordringene med disse systemene er at de snakker for dårlig sammen, tilgangen til data er begrenset og brukervennligheten kunne vært bedre. Kommunene/fylkeskommunene opplever å ha relativt liten påvirkning på utviklingen av løsningene.

Samtidig oppstår det også utfordringer når løsninger videreutvikles eller nye løsninger introduseres. Kommuner/fylkeskommuner forteller at løsninger i en del tilfeller er mindre ferdigstilt enn forespeilet, og at det igjen kan føre til ustabilitet og manglende funksjonalitet.

På noen områder ser det ut til at konkurransepresset ikke er sterk nok til å skape tilstrekkelige insentiver for leverandørene til å innovere og forbedre sine tilbud, og det kan være vanskelig for nye aktører å etablere seg.

En annen faktor som beskrives som medvirkende til å redusere investeringsviljen er at KS Digital ikke er tydelige nok når det gjelder hvilken rolle de vil ta i markedet fremover, og hvilke kriterier som eventuelt vil ligge til grunn for vurderinger om å gå inn på markedsområder med egne løsninger.

Figur 4-6: For hvilke typer digitale løsninger opplever det størst utfordringer med leverandørmarkedet



Kilde: Oslo Economics sin spørreundersøkelse om leverandørmarkedet for digitale tjenester, distribuert til kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid (2025).

Merknad: Kommune N = 57, IKT-samarbeid N = 14. Respondentene ble bedt om å oppgi opp til tre ulike typer digitale løsninger.

Det er flere årsaker til at de overnevnte utfordringene har oppstått.

4.2.1 Markedskonsentrasjon

På mange områder er det et fåtall leverandører av digitale løsninger. Dette gjelder for eksempel innenfor viktige områder som administrasjon, plan og bygg, sak- og arkiv og fagsystemer for oppvekst og barnevern.

Det er ikke uvanlig at kommuner og fylkeskommuner benytter mellom noen titalls og flere hundre systemer, mens det innenfor hvert systemområde ofte er et begrenset antall leverandører. Enkelte leverandører er imidlertid til stede innenfor flere områder, og Leverandørdatabasen viser at de aller fleste kommuner og fylkeskommuner har et kundeforhold til de aller største aktørene som Visma og Tieto.

Det at enkelte aktører er store totalt sett er ikke i seg selv negativt eller ensbetydende med at aktøren har stor markedsrett. En stor aktør kan for eksempel oppnå stordriftsfordeler og synergier som kan redusere kostnader og forbedre tilbudet som kan komme kommuner og fylkeskommuner til gode gjennom lavere priser og bedre kvalitet. I hvilken grad store leverandører kan utøve markedsrett på en måte som rammer kommuner og fylkeskommuner negativt avhenger av situasjonen i det enkelte produktmarked.

En faktor som har betydning for dette er i hvilken grad aktørene som er til stede i markedet er jevnbyrdige – altså i hvor stor grad de har kapasitet, kompetanse og forutsetninger for å konkurrere om de samme leveransene. Et annet viktig moment er hvor enkelt det er å bytte fra en leverandør til en annen. Høye byttekostnader kan i praksis begrense konkurransen selv om det finnes flere tilbydere. Hva som er et tilstrekkelig antall aktører for å oppnå velfungerende konkurranse kan derfor variere.

Historisk utvikling

Det er flere forhold som bidrar til markedsrett. For det første har det historisk sett vært mindre fokus på standardisering og krav til samhandling mellom kommuner, noe som har ført til utvikling av såkalte «silosystemer». Disse systemene er lukkede og styrer mye av funksjonaliteten innenfor det aktuelle området, som gir en arkitektur med nokså sterke leverandørbindinger (Devoteam daVinci, 2011). Å bytte leverandør kan innebære migrering av store datamengder og re-integrering med tilgrensende systemer, som både kan være dyrt og medføre risiko for feil. Dette bidrar til frykt for å velge nye

løsninger – og særlig løsninger som ikke allerede benyttes av andre kommuner.

Kommunestruktur og anskaffelser

For det andre består Norge av mange små kommuner, med stor variasjon i tilgang på ressurser og bestillerkompetanse. En liten kommune foretar typisk innkjøp i en mindre størrelsesorden, og er derfor en mindre attraktiv kunde, som i seg selv kan føre til færre tilbydere. En liten kommune har tilsvarende ofte begrensede ressurser til å sikre en god implementering og til å realisere planlagte gevinster; dette øker behovet for ekstra støtte, gir større risiko for misnøye og kan gjøre leveransene mindre lønnsomme for leverandørene.

I tillegg er anskaffelsesprosessen krevende. Å skrive en god kravspesifikasjon oppleves av mange som vanskelig. Det kan være mange år siden sist et system ble byttet, og i mellomtiden kan teknologien ha utviklet seg og nye løsninger og sikkerhetskrav kan ha kommet til mens kommunen/fylkeskommunen har begrenset erfaring med annet en systemet de allerede bruker. Fagpersonene som er involvert i prosessen er opptatt av funksjonaliteten og arbeidsmetoden de er vant med, og kan i mindre grad være opptatt av å vektlegge forhold som integrasjoner, datadeling og sikkerhetskrav. Dette gir en risiko for at kravspesifikasjonene blir for detaljerte og tilpasset én bestemt løsning, og at alternative måter å løse behovet på i praksis utelukkes.

Det er ikke nødvendigvis rett frem å skille mellom absolutte krav og andre tellende kriterier. Uten tilstrekkelig kjennskap til markedet, har ikke kommunene/fylkeskommunene forutsetninger for å vite hvilke krav tilbyderne er i stand til å oppfylle. På enkelte områder med lovpålagte krav kan det også være usikkerhet rundt hva kravene faktisk innebærer. I intervjuer kommer det frem at dette eksempelvis gjelder for krav knyttet til universell utforming.

I en anskaffelsesprosess er det mange oppgaver som gjennomføres. Elementer som ofte inngår er behovskartlegging, utarbeidelse av kravspesifikasjon, markedsdialog, personvern-vurdering og risiko- og sårbarhetsanalyse. Med begrensede ressurser til rådighet, kan det oppstå behov for å forenkle prosessen. Dette fører blant annet til at kravspesifikasjoner fra andre kommuner eller fra tidligere anskaffelser gjenbrukes. Ulempen med dette er at spesifikasjonene kan være utdaterte eller ikke tilpasset egne behov, og kan favorisere den leverandøren som oppfylte kravene sist. Fra intervjuene forstår vi det også slik at markedsdialog

er et område som nedprioriteres når ressursene er knappe. I en slik situasjon vil det oppleves tryggere å holde seg til kjente leverandører, som gjør at de etablerte aktørene ofte favoriseres.

Både kommunale aktører og leverandører vi har snakket med forteller om forbedringspotensial når det gjelder å skrive åpnere kravspesifikasjoner med økt fokus på behov og gevinstrealisering. Vi har inntrykk av at det har blitt mer oppmerksomhet rundt dette, og at det er noe mange forsøker å få til, men at det krever den nødvendige kompetansen i kommunene/fylkeskommunene og tillit til at leverandørene kan komme opp med gode måter å løse behovene på.

Konsolidering

For det tredje har markedet vært preget av konsolidering, der ledende leverandører har ekspandert gjennom oppkjøp av andre aktører. Dette gjelder blant annet Visma, som trolig er den største leverandøren av digitale løsninger til kommunal sektor. For eksempel kjøpte Visma opp ACOS i 2023 (Visma, 2023) og Framsikt i 2020 (Visma, 2020). ACOS og Framsikt er henholdsvis leverandører innenfor sak- og arkivsystemer og systemer for virksomhetsstyring. Bare i 2024 kjøpte Visma totalt 33 selskaper (E24, 2025)

Konsolidering har både fordeler og ulemper. Når én leverandør leverer flere systemer, kan det gi bedre samspill mellom løsningene, og kommunene slipper å koordinere mellom mange ulike aktører. Store leverandører har også ressurser til å sikre stabil drift og support. På en annen side reduseres antall tilbydere i markedet, som kan gi et mindre mangfold av løsninger og større leverandøravhengighet.

Skaleringsmuligheter og krav

For det fjerde er antall kunder begrenset til antall kommuner og/eller fylkeskommuner. Selv om leverandører potensielt kan utvikle løsninger som også kan brukes i andre sektorer eller i andre land, så vil det i mange tilfeller kreve tilpasninger. På enkelte områder er det for eksempelvis spesifikke lover og standarder som må oppfylles. Utvikling av løsninger til kommunal sektor krever derfor investeringer og god kjennskap til norske forhold. Utviklingskostnader kombinert med begrensede skaleringsmuligheter kan gjøre markedet mindre attraktivt.

4.2.2 Forhandlingsmakt

På flere områder med få og store aktører opplever kommunene/fylkeskommunene at de har svak forhandlingsmakt. Flere beskriver at leverandørene i liten grad lytter til hvilke behov kommunen/fylkeskommunen har. Mindre

leverandører pekes på som mer lydhøre og innovative, men at de likevel ikke nødvendigvis vinner frem fordi pris vektet høyt, og de store aktørene kan priser seg lavere.

Flere viser til at leverandørene tar seg godt betalt for tilleggstjenester og integrasjoner, samtidig som kvaliteten i enkelte tilfeller oppleves som lav. Selv kommuner som bruker flere systemer fra samme leverandør opplever at løsningene ikke snakker tilstrekkelig godt sammen.

Svak markedsmakt kan også medføre lavere servicenivå. Noen kommuner forteller at det kan være vanskelig å få tilstrekkelig hjelp ved problemer, at leverandøren ikke alltid har tilstrekkelig kompetanse på systemet som leveres og at det er spesielt utfordrende når flere leverandører er involvert (for eksempel en hovedleverandør og en eller flere underleverandører) og de peker på hverandre.

4.2.3 Byttekostnader

Som et resultat av svak forhandlingsmakt og en krevende anskaffelsesprosess, opplever kommunene/fylkeskommunene høye byttekostnader. Det gjelder særlig for de større og komplekse løsningene, som ERP-systemer.

En kommune vi har snakket med beskriver at leverandøren tar seg godt betalt for hver integrasjon og tilleggsløsning kommunen har behov for, og at kommunen er nødt til å betale, fordi det er for krevende å bytte ERP-system.

Mens enkelte beskriver ERP-systemer som umulige å bytte ut, forteller andre at de ikke lar byttekostnader stå i veien for et eventuelt leverandørbytte. Den sistnevnte gruppen består hovedsakelig av kommuner/fylkeskommuner som er relativt lang fremme digitalt og har godt med kompetanse og ressurser på feltet. Dette gjelder i hovedsak fylkeskommuner og større ressurssterke kommunene.

Selv om ERP-systemer ofte trekkes frem som de mest krevende å bytte ut, gjelder utfordringen med høye byttekostnader også på andre områder. En annen kommune forteller for eksempel at det viste seg så vanskelig å få ut data fra PPT-systemet de brukte, at det forhindret kommunene i å bytte leverandør. Høye byttekostnader har også være trukket frem som en grunn til at kommuner har beholdt systemer for elektronisk pasientjournal og pleie- og omsorg selv om løsningen ikke tilfredsstiller deres behov.

Byttekostnadene skyldes flere forhold. Som beskrevet tidligere i kapitlet, er anskaffelsesprosessen tid- og ressurskrevende;

dette krever betydelig innsats og kompetanse, som kan være en barriere i seg selv.

For det andre er innføringen av nye systemer krevende. Det handler ikke bare om tekniske forhold, men om opplæring av ansatte og tilpasning av arbeidsprosesser. Mange kommuner opplever også at det oppstår uforutsette kostnader, for eksempel knyttet til integrasjoner, tilgang til data eller behov for tilleggsløsninger.

Skytjenester

Datatilsynet beskriver skytjenester som «en samlebetegnelse på alt fra dataprosessering og datalagring til programvare på servere som er tilgjengelig fra eksterne serverparker tilknyttet internett»

De tre vanligste tjenestemodellene for skytjenester oppgis videre å være:

- Programvare som tjeneste (SaaS), hvor kunden benytter leverandørens applikasjoner på en nettsky-infrastruktur
- Plattform som tjeneste (PaaS), hvor kunden innfører egenutviklede eller egneide applikasjoner i leverandørens nettsky-infrastruktur
- Infrastruktur som tjeneste (IaaS), hvor kunden mottar levering av datainfrastruktur som en tjeneste over et nettverk

I tillegg skilles det mellom tre typer leveransemodeller:

- Allmenn tilgjengelig sky, hvor skytjenestene er tilgjengeliggjort for alle leverandørens kunder
- Privat tilgjengelig sky, hvor skytjenestene gjøres tilgjengelig kun for kunder skytjenestene skal gjelde for
- Hybridsky, som er en kombinasjon av de to overnevnte leveransemodellene

(Datatilsynet, 2018)

Overgangen til skytjenester har redusert noen av de tekniske byttekostnadene, men innebærer samtidig at løsningene i større grad må finansieres over driftsbudsjettet i stedet for investeringsbudsjettet. Dette kan gi mindre økonomisk fleksibilitet.

4.2.4 Uferdige løsninger

Flere kommuner/fylkeskommuner forteller at de har opplevd å ta i bruk løsninger som ikke er ferdig utviklet. Dette kan oppstå av flere ulike grunner.

Leverandører kan ønske å lansere et produkt tidlig og forbedre det fortløpende, i stedet for å bruke lang

tid på å ferdigutvikle en løsning før lansering.

Fordelen med dette er at leverandøren får brukerfeedback tidlig og kan justere kursen – ofte vil feil eller forbedringsbehov oppdages gjennom faktisk bruk. Det gir også inntekter fra et tidligere tidspunkt, og en indikasjon på hvordan systemet mottas i markedet.

I andre tilfeller kan innføring av lovendringer eller andre hendelser skape et tidspres som driver frem tidlig lansering. For eksempel kan Covid-pandemien ha fremskyndet lanseringen av digitale læremidler og medvirket til at enkelte løsninger oppleves uferdige (Oslo Economics, 2022).

En annen årsak til at løsninger fremstår uferdige kan være at ikke alle behov var godt nok fanget opp eller spesifisert i anskaffelsen, eller at det ikke er satt av nok ressurser til at systemet integreres og tas i bruk på en god nok måte. Dette kan medføre at løsningen føles uferdig, selv om leverandøren i utgangspunktet leverte i tråd med bestillingen. Både leverandører og kommuner/fylkeskommuner forteller om utfordringer knyttet til implementering, og at det i en del tilfeller undervurderes hvor krevende det er. Det handler ikke bare om det tekniske, men også om det organisatoriske – å sikre god nok opplæring og få alle med.

For nye leverandører, med mindre erfaring og bransjekunnskap enn de etablerte aktørene, kan det være vanskeligere å treffe på det kommunene/fylkeskommunene etterspør. I intervjuer er det kommuner som forteller at de har prøvd nye løsninger, men at disse sjeldnere treffer like godt, fordi aktørene som kommer inn i markedet ikke har like god forståelse av behovene i det offentlige.

På områder med få og store leverandører, har kommunene/fylkeskommunene færre alternativer, som gir leverandørene større handlingsrom og kan resultere i at de i større grad leverer løsninger som er uferdige.

Det kan også oppstå problematiske situasjoner når leverandører har eldre løsninger som er i bruk og samtidig er i en prosess med å utvikle nye løsninger. Da vil normalt ressurser allokere til utvikling av en ny løsning, som kan gå på bekostning av den eldre løsningen. Frem til den nye løsningen er lansert og kommuner og fylkeskommuner er over på denne, kan de oppleve at behovene deres ikke dekkes godt nok.

4.2.5 Etableringsbarrierer

Markedsforholdene bidrar til betydelige etableringsbarrierer, som gjør det vanskelig for nye

leverandører å komme inn i markedet og konkurrere med etablerte aktører.

Barrierene skyldes flere av de overnevnte faktorene: Kommunene og fylkeskommunene stiller ofte detaljerte krav, utvikling av løsninger krever ofte høy sektorforståelse og skaleringsmulighetene er begrenset. I tillegg er både anskaffelse og innføring av systemer krevende med tilhørende høye byttekostnader. Dette kan gi en preferanse for helhetlige systemer og leverandører med dokumentert erfaring.

Nye aktører i markedet er i stor grad avhengige av at kommunene/fylkeskommunene gjør seg kjent med markedet og alternativene som finnes. Det kan innebære gjennomføring av markedsdialog, at kommunen/fylkeskommune tar kontakt med tilbyderne i markedet og stiller spørsmål eller deltar på konferanser med leverandørene. Slike aktiviteter kan gi nye leverandører mulighet til å få vist frem løsningen sin og bli tatt med i betraktningen.

Fordi det oppleves mindre risikabelt å ta i bruk løsninger som har vært i markedet lenge og brukes av andre, er det viktig for leverandører å kunne vise til referansekommuner. Av samme grunn oppleves det svært krevende – om ikke umulig – for nye aktører uten slike referanser å få innpass i markedet.

4.3 Markedsutvikling

I det følgende beskriver vi sentrale utviklingstrekk i markedet.

Hylleware og skybaserte løsninger

Kommuner/fylkeskommuner beskriver at systemene på flere områder er preget av utdatert teknologi. De er utviklet for flere år siden og har i liten grad blitt videreutviklet i takt med teknologiske og regulatoriske endringer. Dette fører til løsninger som ikke støtter moderne krav til integrasjon, datadeling og brukervennlighet.

Markedet ser imidlertid ut til å utvikle seg i retning av mer standardiserte hyllewaresystemer og skybaserte løsninger. Dette er noe både mange kommuner/fylkeskommuner og leverandører vi har snakket med anser som ønskelig og nødvendig. En overgang til standardiserte hyllevarer og sky innebærer at kommunene/fylkeskommunene i økende grad går bort fra lokalt tilpassede løsninger. Selv om det kan gi kommunene/fylkeskommunene mindre fleksibilitet og kontroll, følger det også med store gevinster.

Når mange kommuner bruker samme løsning, blir det mer attraktivt for leverandørene å investere i

videreutvikling og forbedringer. I motsetning til skreddersydde løsninger, som ofte må tilpasses og oppdateres individuelt, kan skybaserte hyllewareløsninger oppdateres og forbedres løpende, og endringene kommer alle brukerne til gode samtidig. Dette gir raskere tilgang til ny funksjonalitet og bedre muligheter for å holde tritt med teknologiske og regulatoriske endringer.

I tillegg kan standardiserte løsninger bidra til bedre samhandling mellom kommuner, eksempelvis når ansatte jobber på tvers av kommunegrenser eller når én systemansvarlig har ansvar for flere kommuner. Det reduserer behovet for lokal tilpasning og gjør det enklere å dele kompetanse, data og ressurser.

Selv om det fortsatt finnes områder der kommunene velger ulike løsninger, for eksempel på grunn av ulike behov, preferanser eller økonomiske rammer, er det en økende erkjennelse av at mange behov er felles mellom kommunene. Dette gir et godt grunnlag for økt standardisering og bruk av hyllewareløsninger i tiden fremover.

En annen fordel med skytjenester er at de oppdateres av leverandører, uten at de ansatte i kommuner/fylkeskommuner selv må forstå, oppdage og bestille dem.

Kunstig intelligens

Leverandører inkluderer i økende grad funksjonalitet for kunstig intelligens i sine digitale løsninger. Dette gir nye muligheter, som automatisering og mer effektive arbeidsprosesser, samtidig som det kan gi et mer komplisert prisbilde for løsningene (se også kapittel 3.2).

Videre ser vi at en ny generasjon aktører innenfor kunstig intelligens (KI) er i ferd med å etablere seg i markedet og utfordre de etablerte aktørene. Eksempler inkluderer Neo, som utvikler en KI-drevet saksbehandlingsplattform, og Synplan, som tilbyr AI-basert turnusplanlegging i helse- og omsorgssektoren.

Denne utviklingen kan bidra til økt konkurranse og innovasjon i markedet, og gi kommuner/fylkeskommuner et bredere spekter av løsninger.

(EY, 2025) viser at kommuners bruk av KI-løsninger innenfor helse- og omsorgsområdet er sammensatt. Noen kommuner har kommet langt i utprøving og bruk av KI-løsninger, mens andre (minst 44 prosent) er i en tidlig fase. EY finner store variasjoner mellom kommuner både når det gjelder ambisjonsnivå, kapasitet og tilnærming. Verktøyene flest kommuner oppgir at de bruker eller planlegger å ta i bruk er knyttet til ressursstyring og

turnusplanlegging, automatisk dokumentasjon og journalføring og ruteplanlegging. Blant kommuner som ikke har tatt i bruk KI, er det verktøy for ressursstyring og turnusplanlegging og for automatisk dokumentasjon og journalføring flest oppgaver som relevante å utforske.

Barrierene flest kommuner oppgir for innføring og implementering av KI oppgis å være mangel på kapasitet og kompetanse; disse barrierene kan også forventes å gjelde på flere områder enn helse- og omsorg. Rapporten finner at kommunene har behov både juridisk, praktisk og faglig støtte for å overvinne disse barrierene. Støtte kan eksempelvis inkludere standardiserte maler, sentral bistand for å sikre etterlevelse av lover og regler, støtte til anskaffelser (eksempelvis felles kravsett eller minimumsklareringer), erfaringsutveksling på tvers av kommuner og økt nasjonal samordning.

Fokus på organisering

Mange kommuner/fylkeskommuner har en tydelig visjon for hva de ønsker å oppnå, jobber kontinuerlig for å komme dit, og har oppmerksomhet rundt sentrale forutsetninger for å lykkes. Dette inkluderer blant annet styrking av kompetansen, hensiktsmessig organisering av ressurser og prosesser samt en strategisk tilnærming til anskaffelser og forvaltning. Det legges i økende grad vekt på å utforme åpne og behovsrettede kravspesifikasjoner med fokus på

gevinstrealisering, samtidig som det stilles tydelige krav til integrasjoner, datadeling og implementering, slik at løsningene kan fungere i en ønsket struktur. Flere kommuner/fylkeskommuner er opptatt av endringsledelse, og betydningen det har for å kunne utnytte potensialet i digitale løsninger fullt ut.

Fokus på sikkerhet

Utviklingen i samfunnet med økt fokus på sikkerhet gjenspeiles også i kommunal sektor. I anskaffelsesprosesser brukes det mye tid på personvern vurderinger og risiko- og sårbarhetsanalyser.

Flere etterlyser bedre systemer for sikkerhetsstyring. Et eksempel som trekkes frem er tilgangsstyring, som flere opplever som for lite oversiktlig. Det finnes ikke rapportering som viser hvem som har tilgang til alle systemer, og dersom tilganger ikke slettes manuelt, kan ansatte som slutter i kommunen/fylkeskommunen ende opp med å ha full tilgang til systemer etter endt arbeidsforhold.

Tjenesteutsetting og bruk av skytjenester kan i utgangspunktet bidra til økt sikkerhet, som følge av at IKT-driften legges til profesjonelle miljøer. Samtidig kan det innebære en betydelig risiko at mange skytjenestetilbydere tilbyr sine tjenester fra utlandet (NSM, 2020).

5. Markedsanalyse for administrative løsninger

Det viktigste produktet på markedsområdet er ERP-systemer. Disse leveres i all hovedsak av Visma, Vivicta og Xledger. Selv om det finnes tre etablerte leverandører i markedet, er det sjelden alle tre konkurrerer om en enkelt kontrakt. Høye byttekostnader gir i tillegg sterke leverandørbindinger. Dette medvirker til at kommunene/fylkeskommunene opplever flere utfordringer på markedsområdet.

5.1 Om administrative løsninger

Norske kommuner og fylkeskommuner benytter administrative løsninger for å håndtere daglige drifts- og støttefunksjoner som økonomistyring, regnskapsføring, HR, lønnskjøring og innkjøp. Systemene er typisk tilpasset offentlig sektor, og sikrer at kommunene oppgaves utføres i henhold til norske lover og regler.

Økonomi og regnskap omfatter blant annet systemer for budsjettering, bokføring og rapportering. Fakturerings- og innkrevningssystemer inngår også ofte som en del av et økonomisystem, men kan også finnes som separate moduler. I tillegg finnes egne verktøy for selvkostberegninger. HR og lønn omfatter eksempelvis personalregister, fraværs- og ferieregister, lønnsystem og reise- og utleggsløsninger. Kombinerte HR- og lønnsystem kalles HRM-system. HR-systemene kan inneholde moduler for reise og utlegg, men dette eksisterer også som egne moduler. Det samme gjelder ressursstyringssystemer.

Innkjøpsløsninger kan inneholde e-handel og innkjøpssystem som brukes til å gjøre bestillinger over kommunens/fylkeskommunens avtaler. Systemet kan være tilknyttet en modul der inngåtte avtaler og kontrakter lagres for oversikt og oppfølging. Vi skiller mellom innkjøpsløsninger som brukes i den daglige driften og konkurransegjennomføringsverktøy (KGV) og kontraktsadministrasjonsverktøy (KAV), hvor førstnevnte betraktes som en del av administrative løsninger og de to sistnevnte som et eget markedsområde (se Tabell 8-23 i vedlegg). Løsningene utfyller hverandre og integreres gjerne med hverandre, men tilhører forskjellige deler av systemporteføljen. KGV/KAV brukes typisk parallelt

med administrative systemer, og ikke som en del av dem.

Vi trekker grensen mellom administrative løsninger og løsninger for virksomhetsstyring der hvor oppgavene knyttes til styring på et mer overordnet nivå. Dette inkluderer blant annet planlegging, målstyring, kvalitetskontroll og helhetlig rapportering. Slike systemer er imidlertid ofte integrert med administrative løsninger. Framsikt (eid av Visma) er et eksempel på en sentral leverandør av system for virksomhetsstyring med integrasjoner til de viktigste administrative løsningene i markedet.

Systemtyper og leverandører

Det viktigste produktet på markedet er ERP-systemer (Enterprise resource planning), som er helhetlige systempakker der moduler for økonomi, regnskap, HR, lønn og innkjøp henger sammen.

I dag bruker kommuner/fylkeskommuner i hovedsak ERP-systemene som leveres av Visma Enterprise, Vivicta og Xledger. Vivicta het tidligere Tietoevry Tech Services, og ble nylig skilt ut som et selvstendig selskap fra Tieto. Vivicta er blant annet leverandør av Unit4 ERP (inkludert de tidligere løsningene Agresso og Business World), som er mye brukte løsninger. Alle de tre aktørene leverer komplette ERP-systemer – Xledger i samarbeid med underleverandørene SD Worx og Acentio for henholdsvis HR og lønn og innkjøp. I tillegg til et helhetlig ERP-system leverer aktørene også løsninger som separate moduler, som gjør at enkelte benytter en kombinasjon av løsningene fra Visma og Vivicta.

Visma og Vivicta (gjennom Tietoevry Tech Services) har vært i markedet i lang tid, mens Xledger har jobbet systematisk mot kommunemarkedet siden 2017. Videre har Visma og Vivicta tradisjonelt levert on-prem løsninger, og derfra gått i retning av skybaserte løsninger. Xledgers løsning er, som det står på aktørens hjemmeside, «født i skyen».

I tilknytning til økonomi- og regnskapssystemer finnes støttesystemer. Selv om mange ERP-systemer har rapportfunksjoner, kan også dedikerte rapporteringsverktøy brukes. Vanlige verktøy er Excel og Power BI, som tilbys av Microsoft, men ofte levert gjennom Atea og Crayon. Framsikt har også en egen rapporteringsmodul.

Som nevnt finnes det egne verktøy for selvkostberegninger. De fleste kommunene benytter Momentum Selvkost, som leveres av

Visma (Momentum, u.d.). I tillegg tilbyr Kapitalkontroll, som er en mindre aktør, også en selvkostløsning i dette markedet.

Kapitalkontroll leverer i tillegg innfordringsløsninger. På sin hjemmeside oppgir Kapitalkontroll at systemet er integrert med økonomi- og regnskapssystemene fra Visma, Vivicta og Xledger og at halvparten av kommunene i Norge benytter deres modell for inndriving av utestående (Kapitalkontroll, u.d.). Banqsoft og Kredinor er andre aktører som tilbyr innfordringsløsninger. Innenfor fakturabehandling tilbyr også eFacto, Eye-share (Tieto), Basware, Compello (Visma) og Propell.ai løsninger for kommuner.

Experian, Dun & Bradstreet, Creditsafe og Infotorg (Tieto) leverer løsninger for kredittvurdering. Trintech tilbyr en løsning som automatiserer periodeavslutningen. Sticos leverer et faglig oppslagsverk for regnskap, lønn og personal i kommunal sektor.

Innenfor innkjøp og avtalehåndtering leverer Vieri (Visma), Acentio, Merzell, House of Control løsninger.

Innenfor HR- og lønnsystemer vet vi at SD Works leverer en HR-modul som brukes av kommuner/fylkeskommuner som har Xledger som hovedleverandør. I tillegg finner vi også Simployer og 4human i leverandør databasen. Begge selskapene har HRM-løsninger, i tillegg til separate moduler.

I tillegg finnes det flere mindre leverandører innenfor dette området. Disse leverer typisk ikke kjerne-HRM-systemer, men nært relaterte løsninger. Talentech, Webcriuter, Visma, Assessio, Aon Assessment og Grade leverer talent- og/eller rekrutteringssystem. Dossier Solutions leverer en kompetanseplattform.

Ressursstyring er store og komplekse løsninger. De klassifiseres noen ganger som en administrativ løsning, mens det andre ganger defineres som et eget område. Visma er den største leverandøren av komplette turnussystemer, med tre ulike løsninger (GAT, Visma Enterprise Ressursstyring og Visma Flyt). Tieto Care er nest størst med systemet RS, men likevel betydelig mindre enn Visma. Til sist har vi KDO, som tilsynelatende er på vei ut av markedet. I tillegg finnes nyere nisjesystemer basert på AI. To av disse løsningene leveres av Visma (OpturPlus og SmartPlan).

De aller fleste leverandørene som er nevnt over finner vi i Leverandør databasen. Det betyr at disse leverandørene har fakturert kommuner og/eller

fylkeskommuner i 2024. Enkelte aktører, som Propell.ai, finner vi ikke i databasen. Dette kan enten bety at virksomhetene ikke solgte til kommuner og fylkeskommuner i 2024, men det kan også bety at de var underleverandører. Vi har inkludert leverandører så lenge vi har identifisert at de har et tilbud til kommunal sektor.

Når det gjelder leverandører som leverer mange ulike løsninger, så vet vi ikke nødvendigvis om kommuner og fylkeskommuner benytter alle de ulike løsningene. For eksempel leverer EG også andre systemer enn ressursstyringssystemer. Vi vet derfor ikke om aktøren dukker opp i leverandør databasen på grunn av dette ressursstyringssystemet eller produkter utenfor det administrative området.

Markedsandeler

Innenfor administrative løsninger for økonomi, regnskap, HR, lønn og innkjøp utgjør ERP-systemene den mest sentrale komponenten. Disse systemene er omfattende og representerer hoveddelen av kommunenes samlede utgifter på området. Leverandørene av ERP-systemer har en sterk posisjon i markedet, både i kraft av sine kjernesystemer og gjennom leveranser av relaterte moduler og støttesystemer.

Vi anslår at de største leverandørene har følgende markedsandeler:

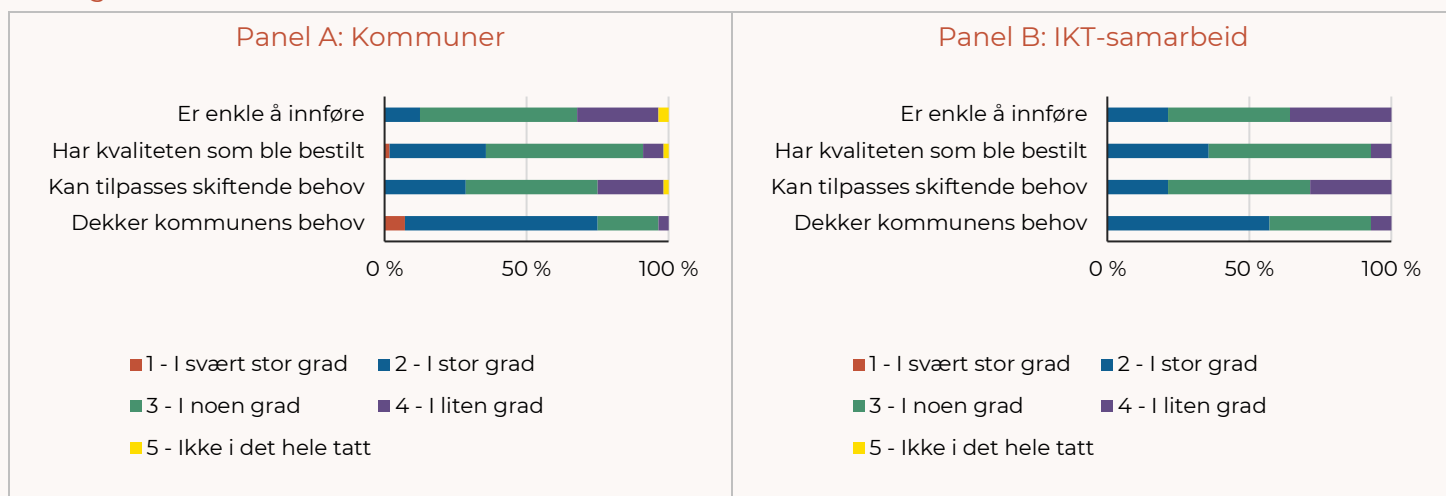
- Visma: 50 – 70 %
- Vivicta: 20 – 40 %
- Xledger: < 10 %

Øvrige leverandører anslår vi at alle har mindre enn 5 % av markedet. Crayon, Atea og Framsikt er store aktører totalt sett, men kun en mindre del av løsningene de leverer brukes til rapportering i tilknytning til økonomi- og regnskapssystemer, i tillegg til at disse delene av systemet også brukes på andre områder i kommunene og fylkeskommunene. Excel og Power BI utgjør eksempelvis bare deler av en Microsoftpakke, som også kan inkludere en rekke andre applikasjoner og tjenester som Word, PowerPoint, OneNote, Teams, SharePoint, og Outlook, samt KI-funksjoner, skylagring, antivirusprogram, bruker- og tilgangsstyring og support. Excel og Power BI har i tillegg bruksområder utover å være et støtteverktøy for ansatte i kommunene/fylkeskommunene som jobber med økonomi og regnskap.

5.2 Markedsanalyse

Når vi snakker med kommuner og fylkeskommuner om administrative løsninger for økonomi, regnskap, HR, lønn og innkjøp, er det ERP-systemene (og

Figur 5-1: I hvilken grad opplever kommuner og IKT-samarbeid at de digitale løsningene for administrative løsninger ...



Kilde: Oslo Economics sin spørreundersøkelse om leverandørmarkedet for digitale tjenester, distribuert til kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid (2025).

Merknad: Kommune N = 56, IKT-samarbeid N = 14

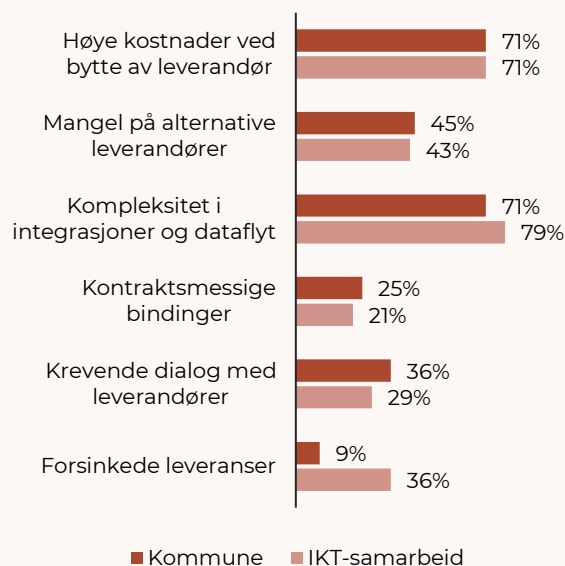
kombinasjoner av moduler fra systemene til Visma og Vivicta) som trekkes frem som de mest sentrale. Disse løsningene er avgjørende for å håndtere administrative kjerneprosesser og de representerer den største kostnadsposten på området. Forbedringer knyttet til denne delen av markedsområdet vil trolig være det som monner mest. Analysen har derfor størst fokus på ERP-systemer og -leverandører.

Resultater fra spørreundersøkelsen rettet mot kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid viser at en stor andel av kommunene, fylkeskommunene og IKT-samarbeidene oppgir at de digitale løsningene for ERP-system og administrative løsninger i stor grad dekker kommunenes/fylkeskommunenes behov og har kvaliteten som ble bestilt. Enkelte påpeker imidlertid at dette forutsetter at løsningene tilpasses og suppleres. En relativt stor andel peker også på at systemene er vanskelige å implementere (se Figur 5-1). 33 prosent av representantene fra kommuner og 36 prosent av representantene fra IKT-samarbeid oppgir at de opplever at de digitale løsningene for administrative løsninger «i liten grad» er enkle å innføre.

Flere trekker frem at løsningene er utdaterte og utvikles for tregt. Det er særlig utfordringer med dataflyt, integrasjoner med andre systemer, brukervennlighet og informasjonssikkerhet som beskrives.

Fra spørreundersøkelsen kommer det også frem at henholdsvis 25 og 29 prosent av representantene fra kommuner og IKT-samarbeid opplever at de de

Figur 5-2: Hvilke av følgende utfordringer er av betydning (mer enn liten eller ubetydelig grad) i leverandørmarkedet knyttet til administrative løsninger



Kilde: Oslo Economics sin spørreundersøkelse om leverandørmarkedet for digitale tjenester, distribuert til kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid (2025).
Merknad: Kommune N = 56, IKT-samarbeid N = 14

digitale løsningene for administrative løsninger i liten grad kan tilpasses skiftende behov. Fylkeskommunenes svar på dette punktet viser stor variasjon.

Som vist i Figur 5-2 er det kompleksitet i integrasjoner og dataflyt, samt høye kostnader ved bytte av leverandør som trekkes frem av flest både kommuner og IKT-samarbeid. Administrative løsninger og ERP-systemer er ofte integrert med en rekke av kommunens andre digitale løsninger, og omfanget av arbeidet som må gjøres for å implementere systemet er stort. I intervju gir enkelte kommuner uttrykk for at barrierene for å bytte ERP-system er tilnærmet uoverkommelige, ettersom omfanget av integrasjoner og nødvendig dataflyt er så stort. Kompleksiteten ved å bytte system bidrar til å øke kostnadene ved å bytte leverandør. Fra intervjuene fremkommer det at det er vanlig at kommuner beholder samme leverandør for administrative løsninger over lang tid.

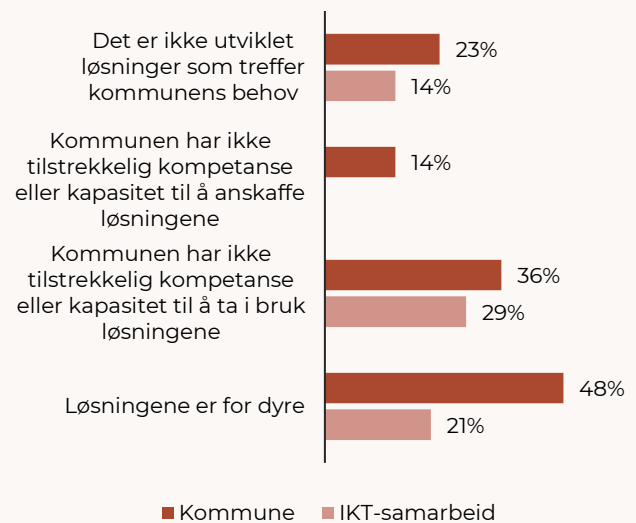
Høye byttekostnader er også utfordringen flest fylkeskommuner peker på, sammen med krevende dialog med leverandører.

Nesten halvparten av respondentene fra kommuner og IKT-samarbeid peker også på mangel på alternative leverandører i markedet som en utfordring. Blant fylkeskommuner oppgis dette også som en utfordring.

Dyre løsninger trekkes særlig frem av kommuner som en årsak til at kommunen ikke i større grad har digitale løsninger som treffer kommunens behov (se Figur 5-3). Henholdsvis 48 og 21 prosent av kommunene og IKT-samarbeidene trekker frem dette som en årsak i spørreundersøkelsen. Små kommuner har ikke nødvendigvis råd til de beste løsningene. Blant fylkeskommuner fremstår dette i mindre grad som en hindring. Overgangen til skyløsninger innebærer at større del av kostnadene dekkes over driftsbudsjettet relativt til investeringsbudsjettet, som kan gi mindre økonomisk fleksibilitet. Parallelt med pressede budsjetter, kan dette gjør det mer utfordrende å finansiere anskaffelser av digitale løsninger. Flere kommuner peker også på at kostandene ved anskaffelse av løsninger raskt blir svært høye, og at det har en tendens til å oppstå flere kostnader enn forventet. Sistnevnte er særlig knyttet kostnader for å hente ut data fra gammelt system og innføre i nytt system, integrasjoner og tilleggskomponenter. I noen tilfeller fører dette til at kommunene ender opp med å betale for både gammel og ny løsning i en lengre periode.

Omtrent en tredjedel av IKT-samarbeid og kommuner peker på manglende kompetanse og kapasitet i kommunen for å ta i bruk løsninger som en hindring. Implementeringen av nye løsninger krever endringsvillighet og -kapasitet i kommunene. Både kommuner og IKT-samarbeid peker på at endringsmotstand i egen organisasjon

Figur 5-3: Hva forhindrer at kommunen i større grad har digitale løsninger for administrative løsninger som treffer dens behov?



Kilde: Oslo Economics sin spørreundersøkelse om leverandørmarkedet for digitale tjenester, distribuert til kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid (2025). Merknad: Kommune N = 56, IKT-samarbeid N = 14

er en intern utfordring. Også leverandører forteller at kommuner ikke alltid setter av nok ressurser til innføring og opplæring. Dette kan medføre at systemene ikke utnyttes fullt ut eller brukes på riktig måte, som igjen resulterer i at det blir vanskelig å realisere gevinster.

Fylkeskommuner trekker i større omfang frem mangel på løsninger som treffer fylkeskommunenes behov som en hindring sammenliknet med de øvrige alternativene.

Porters femkraftsmodell

Eksisterende konkurranse i markedet

Dette handler om rivalisering mellom aktørene som har etablert seg i markedet: Visma, Vivicta og Xledger. Visma sine løsninger er mest utbredt, etterfulgt av Vivicta og deretter Xledger sine. Visma leverer i større grad til mindre kommuner enn de to sistnevnte. Dette har trolig sammenheng med at Visma er det største selskapet og har de ressursene og stordriftsfordelene som trengs for å kunne følge opp flere mindre kunder på en lønnsom måte.

ERP-systemer er av en størrelse som gjør at innkjøp foregår i form av anbudskonkurranser, og det er flere aktører som forsøker å vinne kontrakter. Dette kunne tilsa at markedet ligger til rette for sterk konkurranse.

Det er imidlertid forhold som begrenser konkurransen. Som vi var inne på i kapittel 5, og som det fremgår av Figur 5-2, er byttekostnadene høye. ERP-systemer er omfattende og komplekse løsninger med mange integrasjoner. Det oppleves av mange som risikabelt å bytte system – særlig til leverandører som ikke har lang erfaring med å levere denne typen løsninger til kommunal sektor. Enkelte beskriver det som tilnærmet umulig å bytte leverandør. Dette reduserer naturligvis rivaliseringen mellom aktørene, og gjør det trolig mer krevende for Xledger å utfordre de to mer etablerte og styrke sin posisjon.

En gjennomgang av kunngjorte kontrakter på Doffin for perioden 2020-2025 viser at det er inntil tre tilbydere i konkurransene om ERP-kontrakter. I flere tilfeller er det bare én tilbyder. Det kan være flere årsaker til at ikke alle leverer tilbud på kontraktene.

Gjennom informasjonsinnhentingen har vi fått inntrykk av at kravspesifikasjoner i en del tilfeller er for detaljerte og så tett knyttet opp mot inneværende løsning at det i praksis er umulig for andre å oppfylle kravene. Det er også vanskelig å selge enn løsning dersom kommunene/fylkeskommunene ikke setter av tilstrekkelig med ressurser til å bli kjent med markedet og de alternativene som finnes. Begge disse forholdene kan medvirke til at leverandører ikke leverer tilbud, som er en ressurskrevende oppgave også fra deres side.

Som vi beskrev i kapittel 5, er heller ikke alle kommuner nødvendigvis like attraktive kunder. Det forventes derfor å være mindre konkurranse om å levere tjenester til mindre kommuner (dette gjelder i mindre grad fylkeskommuner, som er større og har en mer romslig økonomi).

Eldre on-prem-løsninger i markedet har fått «end of life»-datoer. Dette skaper en interessant situasjon, fordi overgang til skybaserte løsninger kan utgjøre en så stor endring at kontrakten må utlyses. Dette kunne utgangspunktet ventes å skape mer konkurranse i markedet. I noen grad gjør det nok også det, men vi hører også eksempler på at det gir et tidspress der kommuner/fylkeskommuner ikke opplever at de har nok tid til å gjennomføre en grundig og fullstendig anskaffelsesprosess. Vi ser flere eksempler på at inngås intensjonsavtaler og midlertidige avtaler med nåværende leverandør.

I et utdrag fra en intensjonskunngjøring i 2024 på Doffin står følgende: «IKTNH har mottatt melding fra Visma AS om "end-of-life" for nåværende Enterprise løsning 31.12.2025. For IKTNH kommunene vil det ikke være tilstrekkelig med tid

til å beskrive komplett behov for fremtidens ERP løsning og samtidig gjennomføre anbudskonkurranse og prosjekt med tilstrekkelig kvalitet innen 31.12.2025. [...] ERP løsningen er av de mest komplekse og sentrale løsningene som kommunene bruker fordi den har integrasjoner mot mange andre fagsystemer.» (Doffin, 2024)

Det fremgår også at IKT Nordhordland (IKTNH) har som intensjon å publisere en anbudskonkurranse innen 2028. Utfasingen av on-prem-løsninger synes derfor å ha en svakere umiddelbar effekt på konkurransen enn vi i utgangspunktet forventet.

På bakgrunn av dette vurderes intensiteten i konkurransen mellom eksisterende aktører samlet sett som lav til medium.

Trusselen fra nye aktører

Det finnes flere aktører som i utgangspunktet kunne være aktuelle for inntreden i markedet, dette inkluderer for eksempel:

- Oracle
- SAP
- Microsoft
- Workday

De overnevnte aktørene representerer noen av de mest innflytelsesrike internasjonale leverandørene av ERP-løsninger (CIO, 2025). Oracle tilbyr løsningen Fusion Cloud ERP som er tilpasset større virksomheter og Netsuite som er tilpasset små og mellomstore bedrifter. SAP har en særlig sterk posisjon for produktorienterte virksomheter. Microsoft sin ERP-løsning drar fordeler av at leverandøren eier Azure-skyen, har samarbeid om kunstig intelligens med OpenAI og at mange virksomheter allerede bruker andre løsninger fra Microsoft (som Office 365 og Power BI). Workday har en ledende posisjon for skybasert ERP for tjenesteorienterte virksomheter. Oversikten er ikke uttømmende, men fremhever enkelte leverandører som er blant dem som virker å være nærmest å etablere seg i kommunal sektor i Norge.

Det er imidlertid svært krevende å komme inn i markedet, og selv om vi vet at blant annet Microsoft og SAP gjerne vil slippe til, har de foreløpig ikke lyktes. Oracle har vunnet et par kontrakter i samarbeid med konsulentselskapet Capgemini, men disse prosessene har ikke vært smertefrie. I 2020 valgte Trøndelag fylkeskommune en løsning fra Capgemini med Oracle og Zalaris som underleverandører, men prosjektet feilet og ble avsluttet året etter (Anbud365, 2022). Bærum kommune inngikk en kontrakt med Capgemini basert på en Oracle-løsning i 2011, hvor systemet først kom på plass fire år senere enn planlagt og til en betydelig høyere pris (Digi, 2016). Bærum har

fremdeles en Oracle-løsning¹¹, men kommunen planlegger anskaffelsen av ny ERP-systemet i disse dager.

Det er først og fremst kravene som stilles fra kommuner/fylkeskommuner som utgjør en etableringsbarriere. Kravene gjør det ikke bare vanskelig å etablere seg i markedet, men skaper også utfordringer for dem som eventuelt får muligheten.

For det første stilles det ofte mange og detaljerte krav til løsninger, og kravene har en tendens til å speile dagens løsning, som i praksis favoriserer eksisterende leverandør. I kommunerevisjonens evaluering av Oracle-prosjektet i Bærum ble «ekstremt kompliserte kravspesifikasjoner» vurdert å være en direkte årsak til kostnadssprekken (Digi, 2016). Det beskrives en kravspesifikasjon på 700 sider, som gikk for langt i at ny løsning skulle tilpasses for å minne om den gamle. Kommunerevisjonen fastholdt at kommunen burde tilpasset sin organisasjon til systemet, heller enn omvendt.

For det andre stilles det krav om referansekommuner som allerede benytter løsningen, som per definisjon virker ekskluderende på nye aktører. Vi har fått innsyn i konkurransegrunnlag og behovsbeskrivelser som stiller tydelige krav om at den tilbudte løsningen er prøvd ut i norske kommuner. Denne hindringen er trolig større på dette markedsområdet enn på andre områder, ettersom det i utgangspunktet oppleves risikabelt og vanskelig å bytte system. Erfaringene Trøndelag og Bærum har med Oracle kan virke avskrekkende på andre kommuner og fylkeskommuner, og bidra til å heve etableringsbarrieren.

Selv om etableringsbarrierene er betydelige, fremstår det ikke utenkelig at noen nye aktører skal klare å etablere seg. Vi vet at blant annet Microsoft og SAP er i kontakt med kommuner/fylkeskommuner, og at flere oppfatter løsningene deres som interessante (med noe variasjon i synet på hvor klare løsningene er for bruk i norske kommuner). Det at Xledger har klart å komme inn på markedet viser at det ikke er umulig.

Samlet sett vurderer vi trusselen fra nye aktører som lav til medium.

Trusselen fra substitutter

I teorien har kommuner og fylkeskommuner mulighet til å bryte ned tradisjonelle, helhetlige ERP-systemer i mindre og mer avgrensede

komponenter. I stedet for å anskaffe et stort system som dekker alt av kjernefunksjonalitet, kan det settes sammen en portefølje av spesialiserte løsninger. Dette gir i prinsippet større frihet til å tilpasse IT-landskapet til egne behov og endringer over tid.

En slik tilnærming omtales ofte som «best-of-breed», og innebærer at man velger den faglig eller funksjonelt beste løsningen innen hvert enkelt område, for eksempel økonomi, lønn, HR, saksbehandling eller innkjøp, i stedet for å velge én leverandør som leverer «alt i ett». Løsningene bindes sammen gjennom standardiserte API-er og integrasjoner, og kan i større grad byttes ut enkeltvis når behovene endrer seg eller bedre alternativer blir tilgjengelige.

Samtidig stiller en slik modell høyere krav til organisasjonens arkitekturkompetanse, forvaltning og styring. Sammenstilling av flere løsninger øker kompleksiteten, både teknisk og organisatorisk, og det stilles større krav til standardisering, datakvalitet og sikkerhet.

Fortsatt er det slik at det er helhetlige ERP-systemer som etterspørres, blant annet for å redusere kompleksitet og ansvar knyttet til integrasjoner og forvaltning. Kartleggingen vi har gjennomført viser at det normalt bes om én samlet løsning. Likevel har vi gjennom intervjuer fått inntrykk av at stadig flere er inne på tanken om mer modulære og sammensatte løsninger. I den samme intensjonskunngjøringen som vi siterte lengre opp, opplyses det også om at: «*IKTNH kommunene har besluttet å starte en prosess for utredning av fremtidens ERP løsning og behov for funksjonalitet. [...] En sentral del av kommende utredning vil være om det i årene fremover vil være aktuelt med ett ERP system eller om det kan vere aktuelt med flere delsystemer og eller leverandører av ulike fagsystem.*» (Doffin, 2024)

Trusselen fra substitutter fremstår for øyeblikket relativt lav, men vi vurderer at dette er noe som kan endre seg fremover. Denne analysen skal gi et bilde av nåsituasjonen, og vi legger derfor til grunn status på nåværende tidspunkt.

Underleverandørers forhandlingsstyrke

Visma og Vivicta leverer i hovedsak helhetlige ERP-løsninger der kjernemodulene eies internt. Xledger skiller seg noe ut ved at ERP-løsningen inkluderer moduler fra SD Worx og Acentio. Dette innebærer at disse underleverandørene vil ha noe forhandlingsmakt overfor Xledger, ettersom deres løsninger inngår som viktige komponenter i det

tillegg står i fare for å ikke fornyes, er utilstrekkelig for å betraktes som etablert.

¹¹ Dette kunne tilsi at Oracle kan regnes som en etablert aktør på markedet, men vi vurderer at én kontrakt, som i

samlede tilbudet. Avhengigheten kan påvirke kostnadsstruktur, fleksibilitet og tid til marked ved endringer eller videreutvikling.

Samtidig begrenses denne forhandlingsmakten av at markedet for lønns-, HR- og innkjøpsmoduler består av flere alternative leverandører. Dette gir Xledger mulighet til å vurdere alternative samarbeid eller leveranser dersom forhandlingsbetingelsene skulle bli mindre gunstige. Underleverandørene er dermed ikke i en posisjon som gir dem betydelig kontroll.

Leverandørene kan også ha underleverandører i form av plattformleverandører som Microsoft og Azure. Dette er store aktører, som trolig kan utøve noe markedsmakt.

På bakgrunn av dette vurderes underleverandørenes forhandlingsstyrke samlet sett som lav til medium.

Kommuners/fylkeskommuners forhandlingsstyrke

I dette markedet er kjøperne kommuner og fylkeskommuner. I utgangspunktet opplever kjøperne at de kan velge mellom tre leverandører: Visma, Vivicta og Xledger. I praksis er imidlertid denne valgfriheten ofte mer begrenset. Når kontrakter lyses ut så mottas ofte færre tilbud enn antall etablerte aktører i markedet.

Videre begrenses kjøpernes forhandlingsmakt i stor grad av høye byttekostnader (som beskrevet tidligere i kapitlet). Dette gjør at eksisterende leverandører står relativt sterk overfor kunder som allerede har investert i et gitt ERP-system. Flere kommuner/fylkeskommuner forteller om svært høye barrierer for å skifte system, og at de i liten grad har innflytelse på utviklingen av løsningene.

Samtidig har kommuner/fylkeskommuner trolig mer forhandlingsmakt enn de er klar over og utøver. Hvilke leverandører som faktisk velger å levere tilbud, henger sammen med hvordan konkurransegrunnlaget og kravspesifikasjonene utformes. Omfattende og detaljerte krav kan virke ekskluderende og redusere antallet tilbydere, særlig dersom kravene i stor grad favoriserer én leverandørs løsning.

Tilsvarende kan måten markedet involveres på i forkant av anskaffelsen påvirke konkurransen. Der markedsdialog gjennomføres systematisk og tidlig, kan oppdragsgiver få bedre innsikt i leverandørenes modenhet og handlingsrom, noe som kan bidra til bredere deltakelse.

Kommuner/fylkeskommuner som går sammen om innkjøp får ofte en bedre forhandlingsposisjon og

oppnår bedre resultater. Felles forvaltning av løsningene gir i tillegg økt gjennomslagskraft i prosesser for videreutvikling.

Dette innebærer at også kommuner og fylkeskommuner selv har et ansvar – og dermed også makt – til å forme konkurransesituasjonen gjennom måten de opptrer i markedet

Det finnes kommuner/fylkeskommunene som er i stand til å håndtere kostnadene og utfordringene knyttet til bytte av leverandør. Disse kommunene/fylkeskommunene har ofte god tilgang til kompetanse, sterkere arkitektur og styringskapasitet, og en mer strategisk tilnærming til markedet. Dersom flere kommuner/fylkeskommuner kommer i en slik posisjon, for eksempel gjennom økt samordning, kan kjøpernes forhandlingsmakt utnyttes bedre.

Vi vurderer at kommuner/fylkeskommuner i praksis opplever lav forhandlingsmakt, men at de har mulighet til å utnytte sin kjøperposisjon bedre og oppnå en sterkere posisjon.

Samlet vurdering

Når vurderingene av hver kraft legges inn i DFØs verktøy for Porters femkraftsmodell, gir den en samlet vurdering. Denne oppgis til *lav*.

Resultatet tyder på at konkurransen i markedet er begrenset, noe som kan gi utslag i mindre priskonkurranse, svakere insentiver til innovasjon og et mindre mangfold av løsninger.

Kraljic-matrisen

Strategisk viktighet

Kjøp av ERP-systemer utgjør samlet sett en svært liten andel av kommuners og fylkeskommuners totale innkjøp. Målt opp mot midlene som går til tjenesteproduksjon innen blant annet helse og omsorg, oppvekst og sosialområdet fremstår ERP-kostnader som marginale. På denne bakgrunnen vurderes markedsområdet isolert sett som lite i budsjettmessig omfang.

Til tross for den lave kostnadsandelen har ERP-systemer stor betydning. Løsningene understøtter sentrale administrative kjerneprosesser, og kvaliteten på systemene har direkte betydning for korrekt økonomisk styring, etterlevelse av regelverk, effektiv ressursbruk og ledelsens beslutningsgrunnlag. Sviktende funksjonalitet, dårlig brukervennlighet eller manglende systemstøtte kan føre til økt manuelt arbeid, høyere feilrisiko og redusert kontroll, noe som kan få konsekvenser langt utover selve systemkostnaden.

Et leverandørbytte av ERP-systemer har i utgangspunktet begrenset direkte påvirkning på innbyggere og brukere av kommunale tjenester, ettersom systemene i hovedsak er interne støttesystemer. Tjenesteleveransen til innbyggerne vil normalt fortsette uavhengig av hvilket ERP-system som benyttes. For ansatte som arbeider direkte med systemene har imidlertid et systembytte stor betydning. Endringer i arbeidsprosesser, behov for opplæring, midlertidig redusert effektivitet og usikkerhet knyttet til nye løsninger kan medføre betydelige omstillingskostnader for denne interessentgruppen. Andre relevante interessenter kan være ledelsen i kommuner og fylkeskommuner, som er avhengig av pålitelig styringsinformasjon. Samlet sett vurderer vi at systemene har noe påvirkning på interessenter.

Når det gjelder økonomisk innvirkning vurderes markedsområdet å ha noe påvirkning på kommunenes og fylkeskommunenes økonomi. Selv om ERP-kostnadene er små i det samlede bildet, utgjør de en sentral kostnadskomponent innen digitale løsninger. ERP-systemene er ofte integrert mot en rekke andre systemer, og valg av løsning kan påvirke behov for tilleggsinvesteringer, integrasjoner og forvaltningskostnader over tid.

Det identifiseres også et forbedringspotensial innen markedsområdet. Analysen indikerer at leverandørene har relativt sterk markedsposisjon, særlig som følge av høye byttekostnader og at det ofte er få tilbydere per kontrakt. Dette kan gi rom for forbedringer knyttet til pris, fleksibilitet, innovasjon og kontraktsvilkår dersom kjøpersiden over tid lykkes med å styrke sin forhandlingsposisjon.

Kompleksitet i leverandørmarkedet

Det er i praksis få leverandører i markedet. Det finnes tre etablerte ERP-leverandører som retter seg mot kommuner og fylkeskommuner i Norge. I den enkelte anskaffelse deltar imidlertid sjelden alle sammen.

Avhengigheten av lokal tilstedeværelse som begrenset, ettersom ERP-løsningene er digitale og i økende grad leveres som skybaserte tjenester. Samtidig stilles det betydelige krav til leverandørens markedstilpasning. Det er avgjørende at leverandørene har erfaring med og referanser fra norske kommuner og fylkeskommuner. Videre er det viktig at leverandørene tilbyr support og videreutvikling som er tilpasset kommunesektoren i Norge.

Byttekostnadene vurderes som svært høye, og utgjør et sentralt element i kompleksitetsvurderingen. Byttekostnader er beskrevet i nærmere detalj tidligere i kapitlet.

Når det gjelder leveringssikkerhet vurderes denne som gjennomgående god. Flere av de etablerte leverandørene har lang erfaring med leveranser til kommunal sektor. Systemene anses som forretningskritiske, og leverandørene har derfor sterke insentiver til å sikre høy tilgjengelighet og stabil drift.

Totalt sett gir dette moderat kompleksitet i leverandørmarkedet.

Samlet vurdering

Når vi legger vurderingene inn i DFØs verktøy for Kraljicvurdering, gir det en samlet vurdering av ERP-systemer som faller innunder kategorien *flaskehals*.

Vi repeterer fra metodekapitlet: Flaskehalskjøp kjennetegner markedsområder med høy kompleksitet og lav strategisk viktighet. Markedsområdet er viktig for kommunen/fylkeskommunen, og leveringssikkerhet er derfor viktig. Kommuner og fylkeskommuner kan derfor søke å redusere avhengigheten til en enkelt leverandør.

Det er også noe overlapp med kategorien *strategiske kjøp*: kjennetegner markedsområder med høy strategisk viktighet og høy kompleksitet. Forholdet mellom kommuner/fylkeskommuner og leverandører vil da typisk være svært tett, gjerne i form av samarbeid eller partnerskap. Valg av leverandør er i slike tilfeller ofte en omhyggelig prosess, der beslutninger tas sentralt.

5.3 Samlet vurdering

Kommuner og fylkeskommuner har i praksis få alternative systemer å velge mellom. Mange opplever at dagens systemer dekker kjernebehovene i stor eller noen grad, men at løsningene er utdaterte med for dårlig brukervennlighet, komplekse integrasjoner og begrenset tilgang til data. Noen etterlyser også bedre informasjonssikkerhet. Høye byttekostnader og få valgmuligheter gir sterke leverandørbindinger og svekket forhandlingsmakt for kommuner/fylkeskommuner. Det er potensiale for større mangfold og høyere innovasjonstakt i markedet.

6. Markedsanalyse for velferdsteknologi

Det er mange leverandører med ulike roller innenfor markedsområdet for velferdsteknologi. Dette gjør det krevende å få oversikt over hvordan markedet henger sammen. Konkurransen om kommunene utspiller seg i stor grad mellom totalleverandører, selv om det også er noe konkurranse om mindre moduler og avgrensede løsninger. En stor andel kommuner opplever mangel på kompetanse til å anskaffe og ta i bruk velferdsteknologi, noe som svekker mulighetene for gevinstrealisering.

6.1 Om velferdsteknologi

Velferdsteknologi handler om teknologi som kan gi personer med nedsatt funksjon eller andre hjelpebehov bedre livskvalitet, økt trygghet og bedre forutsetninger for å klare seg på egenhånd.

Definisjon:

Helsedirektoratet og NOU 2011:11 legger til grunn følgende definisjon:

«Med velferdsteknologi menes først og fremst teknologisk assistanse som bidrar til økt trygghet, sikkerhet, sosial deltakelse, mobilitet og fysisk og kulturell aktivitet, og styrker den enkeltes evne til å klare seg selv i hverdagen til tross for sykdom og sosial, psykisk eller fysisk nedsatt funksjonsevne. Velferdsteknologi kan også fungere som teknologisk støtte til pårørende og ellers bidra til å forbedre tilgjengelighet, ressursutnyttelse og kvalitet på tjenestetilbudet. Velferdsteknologiske løsninger kan i mange tilfeller forebygge behov for tjenester eller innleggelse i institusjon».

Begrepet som er definert i NOU 2011:11 er delt inn i fire undergrupper. Disse fire undergruppene er *trygghets- og sikkerhetsteknologi, kompensasjons- og velværeteknologi, teknologi for sosial kontakt og teknologi for behandling og pleie*.

Trygghets- og sikkerhetsteknologi omfatter ulike varslingsteknologier som kan utløses ved behov eller spesifikke hendelser. Dette kan for eksempel være trygghetsalarmer, komfyrvakt eller andre lignende varslingssystemer (Helsedirektoratet,

2025b). Kompensasjons- og velværeteknologi er tekniske hjelpemidler til forflytning som for eksempel krykker eller rullestol. Videre omfattes også ulike teknologier som kompenserer for nedsatt funksjonsevne, teknologisk assistanse i bolig og lignende. Teknologi for sosial kontakt handler om webtjenester som Facebook, X og andre plattformer for web-kommunikasjon, samt robotteknologi som kommunikasjonsroboten «giraffroboten» (ibid.). Teknologi for behandling og pleie er teknologi som tilrettelegger for kommunikasjon mellom helsepersonell og journal.

Videre kan velferdsteknologi også omfatte teknologisk støtte til pårørende. Hensikten med velferdsteknologi er å forbedre tilgjengeligheten, samt ressursutnyttelse og kvalitet på tjenestetilbudet slik at man i mange tilfeller kan forebygge behov for tjenester eller innleggelse i institusjoner (Helsedirektoratet, 2025b).

Med unntak av tannhelse, som er fylkeskommunenes ansvar, er helseområdet kommunenes ansvar. Det er derfor først og fremst kommuner som bruker velferdsteknologi.

Det har blitt skrevet tre gevinstrealiseringsrapporter som avdekker resultater og konsekvenser i kommunene som har deltatt i Nasjonalt velferdsteknologiprogram (Helsedirektoratet, 2021).

I 2015 ble den første gevinstrealiseringsrapporten utgitt. Da var totalt 34 kommuner med i programmet. Allerede ved denne gjennomgangen rapporterte tjenestemottakere om at de opplevde økt frihet og aktivitetsnivå ved velferdsteknologi (Helsedirektoratet, 2015). For pårørende ble det rapportert om en økt trygghetsfølelse som også har gevinster med tanke på psykisk belastning.

Den andre gevinstrealiseringsrapporten ble utgitt to år senere, i 2017, og dokumenterte også gevinster som ble trukket fram på tvers av kommuner (Helsedirektoratet, 2017). Velferdsteknologi oppgis å medføre gevinster i form av spart tid, reduserte og unngåtte kostnader, samt økt kvalitet på tjenesten for mottakere, pårørende og ansatte. Likevel påpekes det også at graden av gevinst avhenger av kommunenes organisering, struktur, demografi og lignende særtrekk (ibid.).

Den siste rapporten fra 2021 finner at mange av kommunene som har deltatt i programmet er bedret utstyrt for utfordringene som venter i fremtiden, samtidig som omsorgskapasiteten er økt (Helsedirektoratet, 2021). Mange brukere av

velferdsteknologi i kommunene opplever økt livskvalitet ved å ta i bruk ulike tjenester og produkter. Funnet gjelder for både unge og eldre brukere. Særlig for unge brukere er gevinstpotensialet svært stort.

I tillegg har Oslo Economics (2024) nylig kartlagt gevinstene av helseteknologi, på oppdrag for KS. Oslo Economics fant høyere gevinster fra velferdsteknologi sammenliknet med de ovennevnte rapportene. Det er noe usikkerhet rundt hva dette skyldes, men endringer i bruk av teknologier, kostnader og gevinstrealisering pekes på som en sannsynlig årsak. Blant velferdsteknologiene som kartlegges i rapporten¹², fremgår det at de største gevinstene kommer fra digitalt tilsyn og elektronisk medisinerings, og i form av økt kvalitet på tjenestene. Med økt bruk og bedre utnyttelse av løsningene er det videre identifisert et betydelig større potensial for gevinst. Utvikling av bedre løsninger og teknologi spiller også inn på gevinstpotensialet.

Systemtyper og leverandører

Vi finner det hensiktsmessig å dele leverandørene av velferdsteknologi inn i to kategorier.

Den første kategorien består av leverandører som konkurrerer om å levere helhetlige løsninger når kommunene etterspør én samlet leveranse. Disse leverandørene kan opptre som distributører av andres velferdsteknologi/ velferdsteknologiplattformen eller tilby en egen plattform som i større grad er basert på egen teknologi. Disse leverandørene har gjerne også ansvar for oppgaver som integrasjoner, support, og drift og forvaltning av løsningen i kommunene.

En gjennomgang av kunngjorte kontrakter på Doffin viser at det først og fremst er Atea, NetNordic, Hepro og Tellu som konkurrerer når kommunene etterspør en samlet leveranse, men at andre aktører som Eltele enkelte ganger melder seg på i konkurransen. Dette bekreftes i intervjuer.

I den andre kategorien finner vi leverandører som fungerer som underleverandører til de ovennevnte leverandørene. Enkelte av disse har også noe direkte salg til kommunene. Vi ser blant annet at Sensio leverer tilbud på kontrakter som gjelder avgrensede leveranser, eksempelvis digitalt tilsyn og pasientvarslingsanlegg.

Andre eksempler på løsninger som tilbys av denne kategorien leverandører er GPS, trykksalarmer, digitalt tilsyn, sensorikk, eLås, elektronisk

medisinering, digital hjemmeoppfølging, kollegavarsling og pasientsignal. Eksempler på leverandører er Evondos, Dignio, Livtech og Cuviva for medisineringsstøtte og OneCo, Vitalthings og Phoniro for digitalt tilsyn. Leverandørene kan enten tilby frittstående løsninger eller samle flere teknologier på én plattform. Sensio og Careium har utviklet plattformer med flere løsninger.

Geografi og lokal tilstedeværelse betyr mer i markedet for velferdsteknologi sammenliknet med flere av de andre markedsområdene for digitale løsninger. Dette skyldes at deler av sensorikken og teknologien må fysisk installeres, vedlikeholdes og overvåkes av leverandørene i vertskommunen. Dersom en leverandør har slått seg opp i én kommune, er det mindre ressurskrevende for denne leverandøren å ekspandere til nabokommunen, fremfor til en annen region. Tilbudet og leverandørkonstellasjoner i markedet for velferdsteknologi kan derfor i større grad variere mellom regioner, sammenliknet med de øvrige markedsområdene for digitale løsninger til kommunal sektor.

I tillegg til de to aktørtypene som er nevnt innenfor velferdsteknologi, finner vi gjennom Leverandør databasen aktører som leverer andre moduler og funksjoner som inngår i de komplette velferdsteknologiløsningene. Dette kan for eksempel være kommunikasjon/telefoni og videoløsninger. Dette er moduler og funksjoner som normalt inngår som støttesystemer i kommunenes velferdsteknologiporteføljer. Eksempler på slike leverandører er Ascom som tilbyr moduler/løsninger som inngår i velferdsteknologiløsninger for kommunikasjon og varsling og mobilitet, og DNV Imatis som støtter området med digitale tavler og alarmer.

Det er også en rekke inkubatorer, klynger og andre former for nettverk som bidrar til kompetanse- og kunnskapsdeling i sektoren for kommunal helse og omsorg. Et eksempel er Aleap, som støtter helse- og velferdsteknologiske oppstartsbedrifter med både rådgivning, forretningsutvikling, nettverk og finansiering.

Ettersom mye velferdsteknologi leveres gjennom plattformer og distributører, er det vanskelig å identifisere samtlige leverandører med utgangspunkt i leverandør databasen. Denne databasen inneholder informasjon om leverandører som har fakturert kommuner direkte, slik at underleverandører uten direkte salg ikke fremgår.

¹² Digitalt tilsyn, digital hjemmeoppfølging, elektronisk medisinerings, lokaliseringsteknologi, elektronisk dørlås og logistikk løsning for kjøreruter.

Kartlegging av disse leverandørene er derfor i større grad basert på manuelle søk.

Markedsandeler

Det er utfordrende å anslå markedsandeler innenfor velferdsteknologi. Dette skyldes utstrakt distribusjon gjennom overordnede aktører, og at enkelte aktører både segler direkte og gjennom en samarbeidspartner.

Gjennom kartleggingen har vi imidlertid fått inntrykk av at kommunene i stor grad etterspør helhetlige løsninger. Slike kontrakter har i tillegg større verdi enn kontrakter for avgrensede moduler eller løsninger. Dette innebærer at store deler av markedet i utgangspunktet fordeles mellom aktørene som konkurrerer om de samlede leveransene: Atea, NetNordic, Hepro og Tellu og Eltele.

Vi anslår at markedet fordeles på følgende måte mellom dem:

- Atea: Over 50 prosent
- NetNordic: 10-30 prosent
- Hepro: 10-30 prosent
- Tellu: 10 – 30 prosent
- Eltele: Under 10 prosent

Anslag på markedsandeler er gjort etter samme prinsipp som for markedsområdet *Administrative løsninger*. Anslag er basert på fakturerte beløp til kommuner/fylkeskommuner som fremgår av Leverandørdata-basen innen relevante KOSTRA-regnskapsfunksjoner, deretter justert med kvalitative opplysninger fra leverandørmarkedet og generell markedsinnsikt fra markedskartleggingsarbeidet.

For underleverandører er Sensio den antatt største leverandøren med distribusjon gjennom overordnede aktører, men som også har direkte salg av enkelte typer velferdsteknologi til kommunene. Vi anslår at Sensio har en samlet markedsandel på 20-40 prosent. Dette tallet er ikke direkte sammenliknbart med markedsandelene over, fordi vesentlige deler av Sensios markedsandel også inngår i makredandelene til Atea og Eltele.

For øvrige underleverandører til distributørene i markedet anslår vi en samlet markedsandel på under 10 prosent hver, men merk at også disse markedsandelene i stor grad er innbakt i – og derfor ikke sammenliknbare med – overordnede aktørers markedsandeler.

6.2 Markedsanalyse

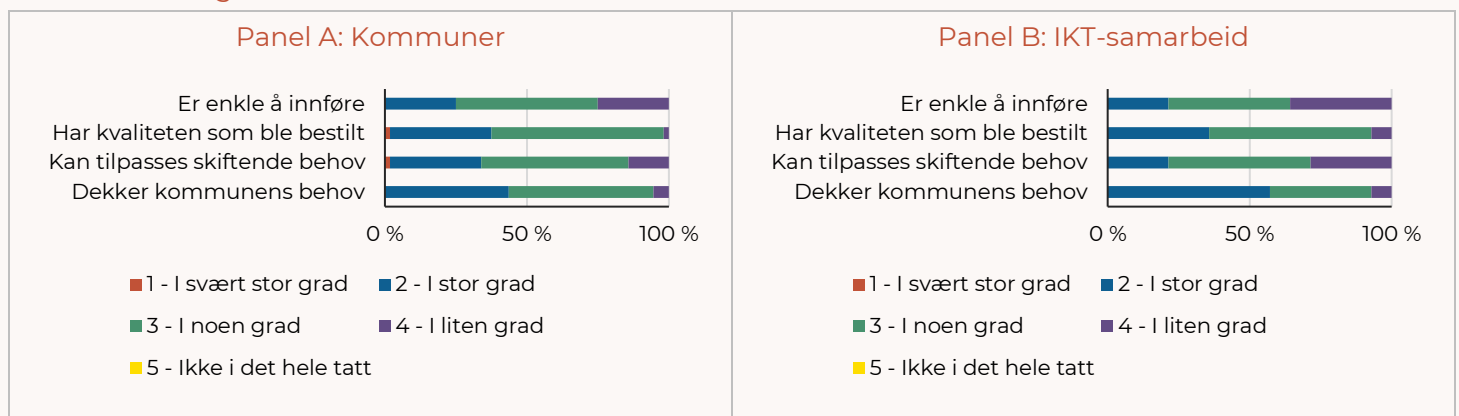
I årene som kommer vil norske kommuner i økende grad stå overfor følgende utfordringer:

- Flere eldre og økt behov for kommunale helse- og omsorgstjenester
- Knapphet på helsepersonell
- Begrensede økonomiske ressurser

Dette gjør at kommunene trekker frem gode løsninger for velferdsteknologi som svært viktig. Leverandørene opplever at kommunene har blitt stadig mer interessert og lyttende til hva de har å tilby.

Leverandørmarkedet for velferdsteknologi er preget av et større antall aktører. Markedet fremstår som mer konkurranseutsatt enn eksempelvis markedet for administrative løsninger, noe som igjen gjør at forhandlingsmakten til kommunene er større.

Figur 6-1: I hvilken grad opplever kommuner og IKT-samarbeid at de digitale løsningene for velferdsteknologi ...



Kilde: Oslo Economics sin spørreundersøkelse om leverandørmarkedet for digitale tjenester, distribuert til kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid (2025).

Merknad: Kommune N = 56, IKT-samarbeid N = 14

En faktor som virker i motsatt retning, er at deler av markedet for velferdsteknologi er mer stedsavhengig fordi det også omfatter kobling til fysiske enheter. Det kan derfor være enkelte områder i Norge hvor markedet er mer konsentrert. Uavhengig av lokasjon er dette et marked som har vokst frem i nyere tid med løsninger som særlig har blitt tatt i bruk av norske kommuner de siste 10 årene. Dette har gitt et marked preget av innovasjon og nyskaping, og resultert i flere nyetableringer, spesielt blant de mindre sensor- og teknologileverandørene.

Markedsområdet er imidlertid ikke fritt for utfordringer. Figur 6-1 viser at under halvparten av kommunene opplever at de digitale løsningene oppfyller kommunenes behov «i stor grad» eller mer. Det er noe variasjon mellom kommuner og IKT-samarbeidenes tilbakemeldinger, hvor en større andel IKT-samarbeid opplever at løsningene dekker kommunenes behov «i stor grad». Kun en fjerdedel av kommunene, og en enda lavere andel av IKT-samarbeid, opplever at løsningene i stor grad er enkle å innføre. Videre oppgir 29 prosent av IKT-samarbeidene at de «i liten grad» opplever at de digitale løsningene for velferdsteknologi kan tilpasses skiftende behov.

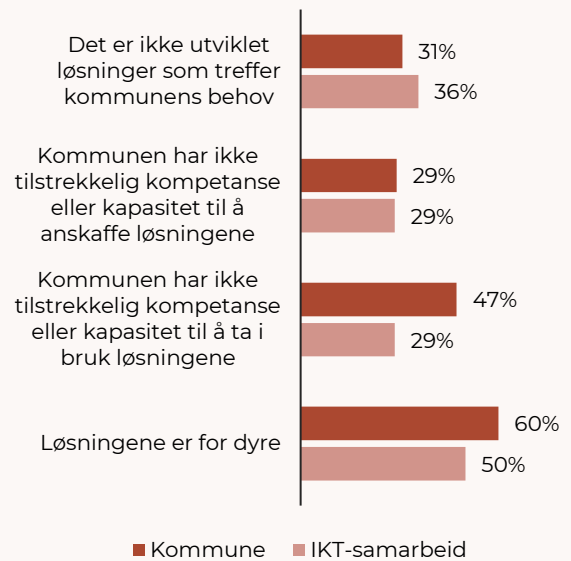
De ovennevnte problemene kan henge sammen med at kommunene opplever egen kompetanse og kapasitet til å anskaffe og ta i bruk velferdsteknologi som en hindring (se Figur 6-2).

Nesten halvparten av kommuner som har svart på spørreundersøkelsen (47 prosent) trekker frem manglende kompetanse og kapasitet til å ta i bruk løsningene. Dette er en utfordring som også har blitt trukket frem i intervjuer med både representanter fra kommuner, IKT-samarbeid og med leverandører til markedet. Mange brukere av velferdsteknologi forholder seg til flere ulike løsninger, som kan ha hvert sitt brukergrensesnitt og forskjellig administrasjon.

Det krever både tid og kapasitet å bygge opp kompetansen i fagmiljøene på bruk av systemene, og full utnyttelse av systemene vil også innebære endringer i arbeidsmetodikk og rutiner. Helsetilsynet påpeker at det ofte mangler en helhetlig strategi for teknologiintegrasjon og en klar ansvars- og oppgavefordeling (Helsetilsynet, 2025).

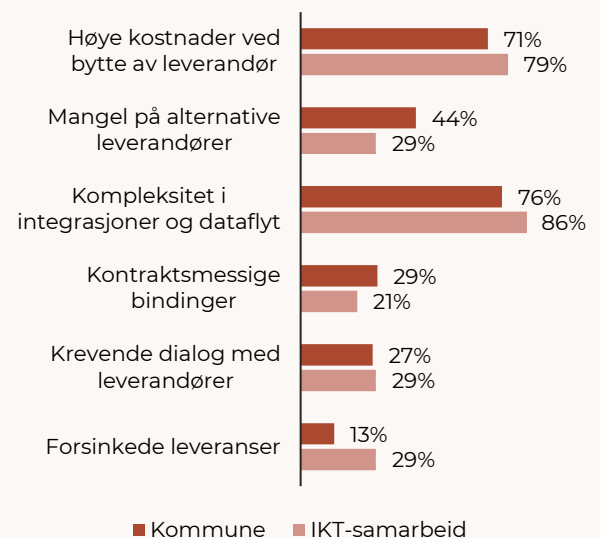
Både kommuner og leverandører peker på nytten av «superbrukere», altså ansatte i fagmiljøene som har særlig ansvar for løsningen og for å lære opp andre i bruk av systemene. Superbrukere går foran som et godt eksempel og skaper trygghet og motivasjon. Enkelte leverandører og kommuner

Figur 6-2: Hva forhindrer at kommunen i større grad har digitale løsninger for velferdsteknologi som treffer dens behov?



Kilde: Oslo Economics sin spørreundersøkelse om leverandørmarkedet for digitale tjenester, distribuert til kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid (2025).
Merknad: Kommune N = 55, IKT-samarbeid N = 14

Figur 6-3: Hvilke av følgende utfordringer er av betydning (mer enn liten eller ubetydelig grad) i leverandørmarkedet knyttet til velferdsteknologi?



Kilde: Oslo Economics sin spørreundersøkelse om leverandørmarkedet for digitale tjenester, distribuert til kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid (2025).
Merknad: Kommune N = 55, IKT-samarbeid N = 14

peker på at det er integrasjon og bruk som er de største hindringene på området, heller enn teknologien.

Videre oppgir en tredjedel av kommunene og IKT-samarbeidene at kommunene ikke har tilstrekkelig kompetanse til å anskaffe løsninger. Dette øker risikoen for at det stilles feil krav, eller at kravene stilles på feil måte, som igjen kan resultere i at løsningene som anskaffes ikke treffer behovene, og som gjør det vanskelig både å ta i bruk løsningene og å realisere gevinster.

I intervjuer peker flere kommuner på viktigheten og nytten av velferdsteknologi, men det er stor variasjon på tvers av kommunene når det gjelder hvor langt den enkelte har kommet med implementering og utnyttelse av løsningene. Funn fra Oslo Economics (2024) understøtter at det kan være stor spredning i kommuners bruk og gevinster av velferdsteknologi.

I mindre kommuner pekes det særlig på nytten av at samme system blir brukt på tvers av nabokommuner. Eksempelvis har flere mindre kommuner samordnede tjenester for hjemmesykepleie, eller ansatte som arbeider på tvers av kommunene. Det er da gunstig at kommunene har samme system, eller system som snakker godt sammen, for å sikre muligheten til å trekke ut effektivitetsgevinster.

I spørreundersøkelsen etterspør vi også hvilke utfordringer som er av betydning i leverandørmarkedet knyttet til velferdsteknologi. De to utfordringene som i klart størst grad ble trukket frem av representanter fra kommuner og IKT-samarbeid var kompleksitet i integrasjoner og dataflyt og høye kostnader ved bytte av leverandør (se Figur 6-3). Dette bekreftes i intervjuer, hvor det også trekkes frem at det har vært utfordringer med hoved- og underleverandører.

I intervjuer beskriver kommuner at behov for både fysisk utstyr og programvare, og tette integrasjoner, gir høye byttekostnader. Fordi velferdsteknologi er relativt nytt, er det grunn til å tro at mange ikke har erfaring med bytte av denne typen løsninger, og at svarene er basert på antakelser eller gjenspeiler erfaringer med e-helseløsninger mer generelt.

Videre trekker også 44 prosent av kommunene og 29 prosent av IKT-samarbeidene frem mangel på alternative leverandører som en utfordring som preger dette leverandørmarkedet. Enkelte kommuner sitter med en opplevelse av at det i markedet for velferdsteknologi er for hyppig bruk av nye piloter og uttesting av nye system, heller enn utarbeiding og bedring av eksisterende system.

En intensjonskunngjøring på Doffin i 2024, viser at kommuner ikke alltid finner løsninger de har behov for i markedet: «*Formålet med denne avtalen er å teste ut og utvikle radarteknologi med kontaktløs monitorering av brukere med komplekst og alvorlig sykdomsbilde. Det er svært få leverandører i markedet som kan levere slik teknologi kontaktløst, samtidig som teknologien er MU-godkjent. Dette, sammen med et behov for å ytterligere utvikle radarteknologi sammen med leverandør, er bakgrunnen for at vi ikke går ut på anskaffelse, men en utviklingsavtale. Altså finnes ikke det optimale produktet for formålet i dag.*» (Doffin, 2024b).

I 2024 avlyste også Molde kommune en anskaffelse av rammeavtale på velferdsteknologi på trygghetsalarmer som følge av manglende konkurranse (Doffin, 2024c).

Det er i hovedsak økonomi som blir trukket frem av kommunene og IKT-samarbeidene som hindring for at kommunene i større grad skal ha digitale løsninger for velferdsteknologi som treffer kommunenes behov (se Figur 6-2).

Porters femkraftsmodell

Eksisterende konkurranse i markedet

Punktet om eksisterende konkurranse i markedet handler om rivalisering mellom leverandørene som er til stede i markedet for velferdsteknologi. Markedet er relativt fragmentert med flere mindre og mellomstore leverandører som leverer ulike deler av velferdsteknologien (bl.a. trygghetsalarmer, digitalt tilsyn, lokalisering og elektroniske medisindispensere), i tillegg til totalleverandørene. Konkurransen fremstår å utspille seg på flere punkter enn pris, herunder funksjonsdekning, integrasjoner og innførings-/driftsstøtte.

Aktører som kan dokumentere sømløse integrasjoner mot EPJ/fagsystemer, som har modne innføringsopplegg, og som har gode salgsvtaler med plattformleverandørene og/eller distributørene, virker å oppnå et konkurransefortrinn, ettersom kommunene opplever integrasjoner og innføring som utfordrende. Enkelte kommuner krever løsninger som tilbys av spesifikke distributører og/eller er integrert med allerede valgt plattformløsning.

Etterspørsel etter helhetlige systemer bidrar til å begrense konkurransen om kontrakter, fordi det ekskluderer mindre leverandører. Videre begrenses konkurransen av høye byttekostnader, som hever terskelen for å skifte løsninger. Begge deler henger sammen med krevende integrasjoner og systemimplementering.

I en del anskaffelser er derfor konkurransen begrenset til totalleverandørene, som fortrinnsvis er Atea, NetNordic, Hepro og Tellu. Når flere av disse leverer tilbud, kan det gi god konkurranse. Vi ser imidlertid fra Doffindata at det er stor variasjon i hvor mange som leverer tilbud på utlysninger. I noen tilfeller er det konkurranse mellom 2-3 aktører, mens i andre tilfeller er det 4 eller flere som deltar.

De gangene det utlyses smalere kontrakter, er det også stor variasjon i graden av konkurranse. Av og til er det mange tilbydere, og i motsatt ende av skalaen finner vi anskaffelsen av trygghetsalarmer i Molde kommune, som ble avlyst på grunn av manglende konkurranse.

På dette markedsområdet varierer altså graden av konkurranse fra kontrakt til kontrakt. I sum bidrar dette til at konkurransen ikke er så sterk som man kunne forvente, gitt mangfoldet av aktører.

Vi vurderer, i henhold til DFØs skala benyttet i verktøyet for porters femkraftsmodell, at intensiteten i konkurransen mellom eksisterende aktører er «lav til medium». Dersom det hadde eksistert en kategori for «medium», hadde vi valgt denne. Alternativet i verktøyet er «medium til høy», som vil overvurdere konkurranseintensiteten etter vår vurdering.

Trusselen fra nye aktører

Det sentrale spørsmålet i vurderingen av trusler fra nye aktører, er hvorvidt det utvikles nye løsninger i markedet og om inngangsbarrierene for nye leverandører er høye. I markedet for velferdsteknologi finner vi at det er et jevnt tilfang av ny teknologi (blant annet for trygghetsalarmer, digitalt tilsyn, lokalisering og medisindispensere), men innpass i markedet skjer ofte gjennom totalleverandører eller plattformer med etablerte partnernetter.

Disse markedsmekanismene gjør det mulig for nye leverandører å entre markedet, men samtidig kan totalleverandørene fungere som portvoktere som normalt vil sette visse krav til nye løsninger før de tas inn i porteføljen. I tillegg vil totalleverandører ta betalt for sin rolle som distributør, noe som kan begrense lønnsomheten til underleverandørene.

Flere kommuner beskriver høye byttekostnader som følger av kombinasjonen fysisk utstyr og programvare, samt tett integrasjon i tjenestene. Dette kan bidra til å heve etableringsbarrierene. Effekten forsterkes av den tidligere omtalte kompetanse- og kapasitetsbegrensningen i flere kommuner, som gjør det krevende å anskaffe, innføre og forvalte nye løsninger. En ny leverandør vil derfor i mange tilfeller være avhengig av en samarbeidsavtale med en etablert aktør, og/eller

inngang til markedet gjennom en pilot hos en test-kommune.

Samlet sett finner vi at det løpende utvikles nye løsninger, men at inngangsbarrierene til det kommunale markedet er moderate. Mindre aktører kan være avhengige av en totalleverandør for å slippe til. Samtidig kan det å få innpass hos en totalleverandører være nyttig for en ny aktør som vil tilby sin løsning til kommunene.

Trusselen fra nye aktører vurderes samlet sett – med DFØs skala – som «lav til medium». Også her ville si satt medium hvis det var mulig. Fordi dette gjelder to av kreftene, setter vi «medium til høy» på denne, slik at gjennomsnittet blir medium.

Trusselen fra substitutter

I teorien kan kommuner og fylkeskommuner dekke deler av behovet for velferdsteknologi gjennom alternative løsninger: enten ved å organisere tjenestene mer manuelt (økt bemanning, tettere hjemmeoppfølging) eller ved å benytte generiske samhandlings- og sensorløsninger fra forbrukermarkedet som ikke er spesifikt utviklet for helse og omsorg. Slike substitutter kan i prinsippet levere enkelte funksjoner (varsling, enkel overvåkning, kommunikasjon), men de mangler ofte helsespesifikk integrasjon til for eksempel EPJ-løsninger og funksjonalitet tilpasset helse- og omsorg, samt økosystemet som sys sammen i kontrollsentrene. Dette er forhold som er avgjørende for trygg og skalerbar drift.

Samtidig tilsier demografi-, ressurs- og arbeidskraftsituasjonen i kommuner og fylkeskommuner at organisatoriske substitutter ikke er skalerbare over tid. Det var blant annet ressursmangel og en stadig aldrende befolkning i kommunene som utløste behovet for velferdsteknologi.

Samlet sett vurderer vi at substitutter finnes, men i begrenset omfang. Kommunal sektor har utfordringer med å dekke de eksisterende og kommende behovene i helse- og omsorgssektoren uten bruk av velferdsteknologi. Vi vurderer derfor trusselen fra substitutter som lav.

Underleverandørers forhandlingsstyrke

Det viktigste leverandør-underleverandørforholdet i markedet er mellom totalleverandører og underleverandører. Det vil variere hvor stor forhandlingsstyrke den enkelte underleverandør har. Aktører som Sensio, som har en plattform med flere løsninger og som også har direkteavtaler med kommuner, vil ha større forhandlingsmakt enn aktører med et smalere tilbud og utelukkende salg gjennom samarbeidspartnere.

Forhandlingsstyrken vil også variere avhengig av hvor mange alternative underleverandører som finnes og hvor konkurransedyktige alternativene er. Det fremstår for eksempel som at det eksisterer en rekke leverandører av trygghetsalarmer, kommunikasjonsløsninger og kameraovervåking. Derimot er det færre leverandører av medisinsk godkjente løsninger for pasientmonitorering og helsemonitorering for proaktiv oppfølging av brukere.

For de fleste leverandører vil det norske markedet alene være for lite til å oppnå tilstrekkelig skalerbarhet for lønnsom drift. En leverandør som ikke har en forretningsplan som strekker seg utover landegrensene, kan som følge av dette ha vanskeligheter med å få innpass i distributørens systemporteføljer, nettopp fordi mangel på internasjonalt potensial begrenser mulighetene for skalering og dermed lønnsom drift, nyinvestering og innovasjon. Markedsmekanismene tilsier at mindre og lokale aktører har særlig svak forhandlingsstyrke, og uten en tydelig strategi for skalering vil slike aktører i stor grad få utfordringer med å forbli konkurransedyktige i markedet.

Leverandørens forhandlingsstyrke vurderes samlet sett som «lav til medium». Teknologiske fortrinn kan utnyttes, men begrenses av totalleverandørens markedsmakt og relativt gode tilgang på alternative underleverandører.

Kommunenes forhandlingsstyrke

I utgangspunktet kan kommunene velge mellom flere leverandører, men den reelle valgfriheten er ofte begrenset av kommunenes kompetanse og kapasitet, samt lokale variasjoner i leverandørmarkedet. I mange tilfeller etterspørres helhetlige løsninger, som forutsetter en totalleverandør. Dette fører til at færre kan levere tilbud på utlysninger, som igjen kan gi færre alternativer å velge mellom, og redusere kommunenes forhandlingsmakt.

Enkelte kommuner opplever utfordringer med å få oversikt over og kunne sammenligne priser på tvers av leverandører. Dette henger tett sammen med kompleksiteten i leverandørmarkedet og kommunenes bestillerkompetanse. En kommune som lyser ut en kontrakt for en helhetlig løsning kan for eksempel risikere å motta tilbud fra totalleverandører der det er opp til kommunen selv å få oversikt over priser. Dette kan unngås ved å stille tydelige krav til prismetode, men dette forutsetter at kommunene har kunnskap om at det må gjøres og hvordan.

Videre begrenses kjøpernes forhandlingsmakt av høye byttekostnader i markedet. Byttekostnadene

drives særlig av komplekse integrasjoner, men også implementering og opplæring av helsepersonell.

Samtidig ser vi at det inngås utviklingsavtaler, innovasjonspartnerskap og felleskommunale anskaffelser basert på konkurransepreget dialog. Et eksempel er den tidligere nevnte utviklingsavtalen mellom Kristiansund kommune og Vitalthings fra 2024. Et annet eksempel er et innovasjonspartnerskap som ble inngått mellom Tellu og Regional koordineringsgruppe e-helse Agder (RKG e-helse), på vegne av Agderkommunene, i 2021. Et tredje eksempel er en felleskommunal anskaffelse der Trondheim går sammen med i underkant av 20 andre kommuner om anskaffelse av velferdsteknologi basert på en prosess med konkurransepreget dialog. Dette indikerer at kommunene får med seg leverandørene på avtaler hvor de har innflytelse på hvordan løsningene utvikles.

KS utviklet nettsiden «Enklere anskaffelse av velferdsteknologi», som gir råd knyttet til kartlegging og beskrivelse av behov, anskaffelsesprosessen, dialog med leverandører, krav kommunene bør tenke på og samarbeid om innkjøp. Dette er et verktøy som flere kommuner oppgir at de benytter. Ved å styrke sin kompetanse på anskaffelser av velferdsteknologi, kan kommunene oppnå økt forhandlingsmakt.

Samlet vurderer vi kjøpernes forhandlingsmakt som medium. Fordi alternativene i DFØs verktøy er «lav til medium» og «medium til høy» legger vi først inn det ene alternativet, før vi sjekker om det samlede resultatet endres hvis vi legger inn det andre. Det viser seg at den samlede vurderingen ikke påvirkes av dette.

Samlet vurdering

Når vurderingene av hver kraft legges inn i DFØs verktøy for Porters femkraftsmodell, gir den en samlet vurdering. Denne oppgis til *lav – medium*. Basert på vurderingene av de enkelte kreftene, ligger det samlede anslaget tettere opp mot medium enn lav.

Resultatet tyder likevel på at konkurransen i markedet er noe begrenset, som kan gi utslag i mindre priskonkurranse, svakere insentiver til innovasjon og et mindre mangfold av løsninger. Som vi har sett, er det imidlertid stor variasjon i graden av konkurranse på tvers av utlysninger.

Kraljic-matrisen

Strategisk viktighet

Kjøp av velferdsteknologi utgjør en vesentlig kostnadsandel når det gjelder kommuners totale innkjøp av digitale løsninger til tjenesteområdet for

helse og omsorg. Velferdsteknologiløsningene er viktige for å sikre at kommunene kan tilby trygghet, kvalitet og tilgjengelighet i sine helse- og omsorgstjenester i møte en økning i antall eldre, knapphet på helsepersonell og stram økonomi.

Systemene har også en kritisk funksjon i kommunal tjenesteleveranse. Svikt i funksjonalitet, integrasjoner eller drift kan i verste fall føre til at pasienter eller pleietrengende ikke får den hjelpen de trenger, når de trenger det. Det kan også føre til feilmedisinering eller annen form for feilbehandling. Lengre systemsvikter eller nedetider kan også gi umiddelbare konsekvenser for innbyggere og ansatte i form av økt manuelt arbeid, høyere feilrisiko og redusert tjenestesikkerhet. Å øke mengden manuelt arbeid kan være særlig utfordrende når kommunene har tilpasset seg et bemanningsbehov og arbeidsprosesser som baserer seg på utstrakt bruk av velferdsteknologi.

For ledelsen er velferdsteknologi dessuten viktig for styringsinformasjon og etterlevelse av krav i helse- og omsorgstjenesten. Teknologien utgjør en tjenestekritisk komponent som kan utløse tilleggskostnader i form av integrasjoner, innføring, opplæring og forvaltning over tid. Samlet vurderes derfor velferdsteknologi å ha høy strategisk viktighet, både for innbyggere, tjenestene og kommunal styring, samt kostnader i kommunal sektor.

Kompleksitet i leverandørmarkedet

Leverandørmarkedet består av flere ledd: totalleverandører og underleverandører til disse. Ettersom kommunene ofte etterspør en samlet leveranse, har de i utgangspunktet 4-5 leverandører å velge mellom. I praksis kan antallet være mer begrenset, fordi ikke alle nødvendigvis leverer tilbud.

Byttekostnadene er også høye, blant annet som følge av kombinasjonen fysiske enheter og programvare, samt integrasjoner mot EPJ, fagsystemer og kontrollsentre, og behov for opplæring og superbrukere. Avhengigheter i den enkelte plattformleverandørens grensesnitt og

integrasjoner kompliserer dataflyt og øker avhengigheten av valgt leverandør. Selv om løsninger leveres skybasert, krever de innføring og drift, lokal installasjon og konfigurasjon, tett oppfølging og lokal tilstedeværelse.

Leveringssikkerheten fra etablerte aktører fremstår som gjennomgående god, men komponentavhengigheter (særlig på sensorer/alarmer) kan skape sårbarhet. I tillegg opplever kommuner at leverandørene ikke alltid forstår deres behov, og leverer løsninger som ikke er tilstrekkelig ferdigutviklet. Samlet vurderes markedets- og leverandørkompleksiteten som høy: markedet preges av mange aktører, lokale variasjoner, betydelig integrasjons- og innføringskompleksitet og markerte Innlåsingeffekter.

Samlet vurdering

Når vurderingene legges inn i DFØs verktøy for Kraljics-vurdering, fremstår velferdsteknologi som et strategisk kjøp; høy strategisk viktighet, nokså høy kompleksitet. Forholdet mellom kommuner og leverandører bør derfor være tett, i form av samarbeid eller partnerskap med klare krav til integrasjon, datatilgang, tjenestekvalitet og videreutvikling. Valg av leverandør er i slike tilfeller ofte en omhyggelig prosess, der beslutninger tas sentralt.

6.3 Samlet vurdering

Markedet består av mange aktører, men kommunene etterspør ofte helhetlige løsninger som i praksis begrenser valgfriheten mer. Under halvparten av kommunene opplever at løsningene i stor grad dekker deres behov, og særlig implementering og bruk av løsningene oppleves utfordrende. Løsningene består av mange elementer, som kan være vanskelige å få til å snakke godt nok sammen. I tillegg mangler en del kommuner kompetansen og ressursene som kreves for å anskaffe gode løsninger og realisere gevinster. Samtidig ser vi at flere kommuner har inngått ulike former for avtaler med leverandører som gir innflytelse over utviklingen av løsninger.

7. Markedsanalyse for ePlanSak

7.1 Om ePlanSak

ePlanSak er en nasjonal produktspesifikasjon som beskriver hvilke funksjoner et fagsystem for plansaksbehandling i kommunene skal ha. Produktspesifikasjonen består av et sett krav og retningslinjer som kommunene kan bruke når de skal anskaffe et fagsystem for saksbehandling av planforslag.

Spesifikasjonen er utviklet av KS i samarbeid med Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD), Direktoratet for byggkvalitet (DiBK), Kartverket, kommuner og konsulenter (Regjeringen.no, 2023). Hensikten er å etablere en felles nasjonal standard for kommunal planbehandling, slik at løsningene i markedet oppfyller visse minimumskrav. Med en felles kravspesifikasjon står kommunene sterkere i møte med leverandører og kan sammenlikne løsninger på samme grunnlag.

Spesifikasjonen legger også til rette for at markedet kan tilby standardiserte hyllevarer og skybaserte tjenester, som kan gjøre markedet mer attraktivt og bidra til økt konkurranse og innovasjon. Standardisering bidrar også til likere saksbehandling på tvers av kommuner. Det kan gjøre det enklere å forholde seg til planprosesser for utbyggere og andre brukere. Et mål med spesifikasjonen er å sikre økt gjenbruk av data gjennom en felles informasjonsmodell.

Produktspesifikasjonen er basert på en behovskartlegging som er foretatt i kommunene. ePlanSak stiller blant annet krav om følgende funksjonalitet:

- Mottak, arkivering og tilgjengeliggjøring av planforslag
- Lagring og tilgjengeliggjøring av ulike versjoner av planforslag og alternativer gjennom planprosessen
- Oppdatering av planregister etter vedtak av plan

Videre skal ePlanSak kommunisere med eksterne systemer gjennom Fiks plan, som er et grensesnitt som skal benyttes i oppsett av kommunikasjon med kommunenes planregister og mellom fagsystem og planregister (KS, 2021).

I tillegg kreves godkjenning fra DiBK og SSB, som bekrefter blant annet støtte for nasjonale sjekklister, nødvendige integrasjoner og korrekt rapportering.

ePlanSak etterspørres og leveres gjerne som en del av et sak- og arkivsystem. Det er tre leverandører av denne typen system som tilbyr og jobber med videreutvikling av ePlanSak-løsningen:

- ACOS (eid av Visma)
- Tieto
- Sikri

Det gjennomføres for tiden et piloteringsprosjekt der et utvalg kommuner deltar og gir leverandøren de er tilknyttet tilbakemelding om utviklingen.

Markedsandeler

Fordi ePlanSak ofte inngår i sak- og arkivsystemer, gir ikke leverandørdatabasen informasjon som er egnet til å belyse markedsandeler.

Vi har imidlertid gjennomført samtaler med leverandørene, og innsikten fra disse samtalene tilsier at de er relativt jevnbyrdige. Vi anslår derfor følgende markedsandeler:

- ACOS: 20-40%
- Tieto: 20-40%
- Sikri: 20-40%

7.2 Markedsanalyse

ePlanSak fremstår som en mindre kjent løsning, sammenliknet med administrative løsninger og velferdsteknologi. Dette handler trolig om at det er en smalere løsning, den har vært på markedet i kortere tid, og utgjør en mindre kostnadspost. Det er ikke alle kommuner/fylkeskommuner vi snakker med som har kjennskap til løsningen eller opplever at den er relevant for deres drift, og kunnskapen om løsningen er i større grad samlet hos enkelte personer.

Kommuner har større kjennskap til løsningen enn fylkeskommuner. Det kan henge sammen med at kommuner i større grad har behov for denne typen løsning. Analysen er derfor i større grad basert på informasjon fra kommuner enn fylkeskommuner.

Det er totalt 8 kommuner som deltar i den pågående piloteringen av ePlanSak: Trondheim, Bergen, Oslo, Stavanger, Lillestrøm, Asker, Tønsberg og Nesodden. Disse kommunene har derfor best forutsetninger for å ha oppdatert og inngående kjennskap til utviklingen av løsningene. Sentrale aktiviteter i pilotprosjektene er å teste og kvalitetssikre de nasjonale sjekklister, identifisere muligheter knyttet til samhandling mellom kommunenes planregister og fagsystemet for

planbehandling og kartlegge hvordan data kan utnyttes best mulig til styring og oversikt.

Figur 7-1 viser at godt under halvparten av respondentene fra kommunene og IKT-samarbeidene opplever at ePlanSak dekker deres behov i stor grad, og enda færre mener at løsningene kan tilpasses skiftende behov og har kvaliteten som ble bestilt. Vi har hørt fra enkelte kommuner at løsningene er for dårlige, og behov som meldes inn ikke prioriteres. En kommune forteller at løsningen ble testet før den var helt ferdig, og deretter ble solgt inn, men ikke fungerer som ønsket.

Det flest respondenter uttrykker innføring av ePlanSak som en utfordring. Henholdsvis 26 og 36 prosent av kommunene og IKT-samarbeidene oppgir at løsningen i liten grad eller ikke i det hele tatt er enkel å innføre. I intervjuer oppgis manglende evne i kommuner til å innføre og utnytte løsningene godt nok som en utfordring. Det fortelles også at leverandører tar seg godt betalt for å bistå med opplæring. Leverandørene peker også på at særlig mindre kommuner kjøper løsninger uten å samtidig investere i kompetansehevingen som trengs for å bruke systemene godt nok. Dette resulterer i situasjoner der løsningene ikke brukes som de skal, og kommunene har verken råd eller kapasitet til å gjøre noe særlig med det.

Både kommuner og IKT-samarbeid trekker frem kompleksitet i integrasjoner og dataflyt som en utfordring (se Figur 7-2). Samtlige IKT-samarbeid og 63 prosent av kommunene peker på dette. Det skyldes trolig at ePlanSak av mange ses på som en del av mer komplekse sak- og arkivsystemer.

De øvrige utfordringene trekker frem som betydningsfulle av under halvparten av

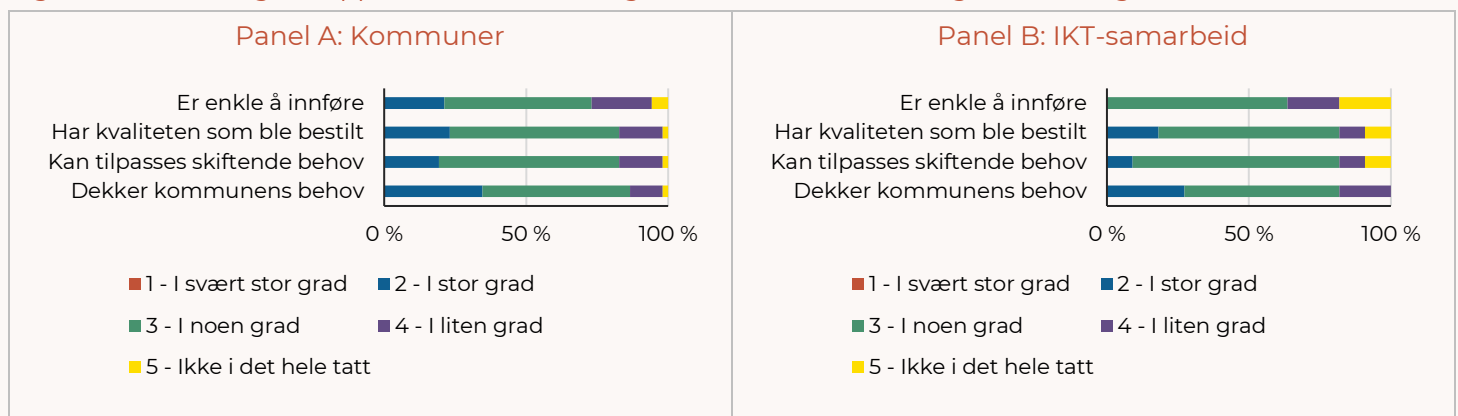
kommunene, mens 64 prosent av IKT-samarbeid opplever utfordringer av betydning knyttet til høye kostnader ved bytte av leverandør og mangel på alternative leverandører. Høye byttekostnader henger igjen trolig sammen med at ePlanSak er relatert til sak- og arkivsystemer, som kan oppleves krevende å bytte ut. Det er gjennomgående flere IKT-samarbeid enn kommuner som oppgir alle utfordringene. Dette kan henge sammen med stor variasjon i kompetanse og ressurser på tvers av kommuner og at IKT-samarbeidene, som representerer flere ulike kommuner, får et bredere bilde av utfordringene.

IKT-samarbeidene oppgir at den største hindringen for at kommunen i større grad har digitale løsninger for ePlanSak som treffer dens behov er at kommunen ikke har kompetanse eller kapasitet til å ta i bruk løsningene (45 prosent). Til gjengjeld er det kun 27 prosent av kommunene som oppgir dette som en hindring.

Videre løfter kommunene og IKT-samarbeidene også frem kostnaden knyttet til løsningen, hvor omtrent en tredjedel av IKT-samarbeidene og kommunene oppgir at dette er en hindring.

I intervju med en informant fra en kommune som piloterer nye løsninger for ePlanSak, peker informanten på at det krever en viss kapasitet for å kunne gjennomføre pilotering og implementering på en god måte. Innføring av det nye systemet krever endring i arbeidsmetodikk, og det kan være krevende å både gjennomføre disse endringene parallelt med at saksbehandling og vanlig drift skal fortsette i normalt tempo. Viktigheten av god endringskapasitet og endringsledelse i kommunen, samt forankring av endringen hos de faglige ansatte, er derfor sentralt.

Figur 7-1: I hvilken grad opplever kommuner og IKT-samarbeid at de digitale løsningene for ePlanSak ...



Kilde: Oslo Economics sin spørreundersøkelse om leverandørmarkedet for digitale tjenester, distribuert til kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid (2025).

Merknad: Kommune N = 56, IKT-samarbeid N = 11

Fra leverandørhold er vi blitt fortalt at samarbeid som involverer KS og kommuner ofte er gode prosjekter. Det er nyttig å kunne pilotere løsninger før de rulles ut på markedet etter testing. Fra leverandørenes side pekes det også på noen konkrete utfordringer og bekymringer i dette spesifikke pilotarbeidet. Det ser ut til at forventninger til hvor lang tid det tar å utvikle en løsning og de økonomiske rammene ikke har vært helt samkjørt, og tidsfrister for søknader kan komme brått på. Videre har enkelte vært usikre på hvor godt pilotene er synkronisert på tvers av leverandører. Leverandørene er opptatte av at de utvikler samsvarer med andre løsninger og at data kan overføres dersom en kommune bytter system. Videre ønsker leverandørene å være tro til nasjonal standard, mens kommunene kan ønske andre tilpasninger. Enkelte opplever at det ikke er kommunisert godt nok til kommunene hva nasjonal standard er.

Når det gjelder måten løsningen er utformet på, med en nasjonal produktspesifikasjon, er både kommuner og leverandører positive. For kommunene er anskaffelsesprosessen enklere når arbeidet med å kartlegge hvilke krav og retningslinjer løsningene minst må oppfylle allerede er utført. For leverandørene er det enklere å treffe kommunenes behov, i tillegg til at det er mer attraktivt å utvikle standardiserte løsninger som kan brukes av flere.

Arbeidet viser også verdien av samarbeid om å utvikle løsninger. Sjekklister som ble utarbeidet i utgangspunktet opplevdes litt rotete med en blanding av sjekkpunkter og oppgaver. Det har også vært uklart hvordan den tekniske sjekklister er tiltenkt å bli brukt. I tillegg har kravene vært for høye sammenliknet med det som faktisk kan leveres. Når slike utfordringer avdekkes, gir det mulighet til å justere og forbedre. Samarbeid gir også et bedre utgangspunkt for å sikre at produktene og tjenestene samsvarer med behovene til kommunene.

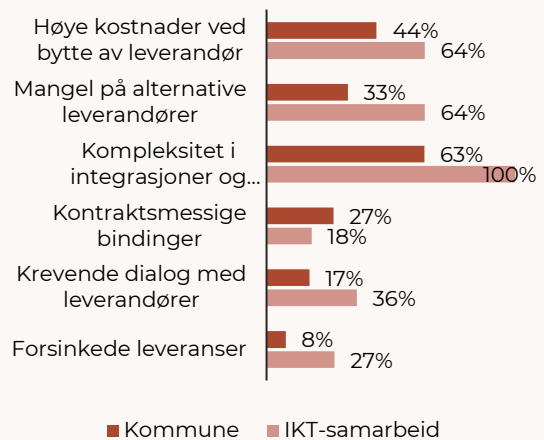
Porters femkraftsmodell

Eksisterende konkurranse i markedet

Eksisterende konkurranse i markedet handler om rivalisering mellom de aktørene som tilbyr ePlanSak-funksjonalitet. Markedet består av tre etablerte sak-/arkivleverandører, Acos, Sikri og Tieto, som tilbyr og videreutvikler ePlanSak i tråd med den nasjonale produktspesifikasjonen.

Det at aktørene er relativt jevnbyrdige i størrelse, bidrar til økt konkurranse. Ingen aktør har betydelige konkurransefortrinn i form av stordriftsfordeler eller av å være mer etablert i markedet.

Figur 7-2: Hvilke av følgende utfordringer er av betydning (mer enn liten eller ubetydelig grad) i leverandørmarkedet knyttet til ePlanSak?



Kilde: Oslo Economics sin spørreundersøkelse om leverandørmarkedet for digitale tjenester, distribuert til kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid (2025).
Marknad: Kommune N = 56, IKT-samarbeid N = 11

Figur 7-3: Hva forhindrer at kommunen i større grad har digitale løsninger for ePlanSak som treffer dens behov?



Kilde: Oslo Economics sin spørreundersøkelse om leverandørmarkedet for digitale tjenester, distribuert til kommuner, fylkeskommuner og IKT-samarbeid (2025).
Marknad: Kommune N = 56, IKT-samarbeid N = 11

Felles produktspesifikasjon bidrar også til å øke konkurranse ved at alle leverandørene har samme minimumskrav å forholde seg til, og løsningene blir enklere å sammenlikne.

På en annen side er ePlanSak-løsninger knyttet til leverandørenes sak- og arkivsystemer. For eksempel er Teotoevry sin ePlanSak-løsning «Plan &

Build 360°» et fagsystem som er relatert til saksbehandlingssystemet Public 360°.

Dette kan, til tross for at leverandørene er opptatt av at løsningene skal kunne fungere på tvers av sak- og arkivsystemer, føre til at konkurransen om ePlanSak til en viss grad utspiller seg gjennom konkurranse om sak- og arkivsystemer. Dette trekker i retning av at en kommune vil foretrekke leverandør av ePlanSak tilsvarende leverandør av kommunens sak- og arkivsystem. I Doffindata ser vi eksempler på at ePlanSak etterspørres som del av sak- og arkivsystem. For disse systemene er byttekostnadene relativt høye fordi løsningene er store og komplekse.

Videre vil kommuner som piloterer eller tester en løsning for en bestemt leverandør være mer disponible for å velge denne løsningen.

Det er derfor enkelte forhold som kan dempe den reelle rivaliseringen når det gjelder ePlanSak. Samlet sett vurderer vi intensiteten i konkurransen som medium. Med DFØs skala vurderer vi «lav til medium»/«medium til høy». Vi tester begge, og finner at det ikke gir utslag på den samlede vurderingen.

Trusselen fra nye aktører

Trusselen fra nye aktører avhenger av om det utvikles nye løsninger og hvor høye inngangsbarrierene er.

Samordning av behov og krav gjennom en nasjonal produktspesifikasjon gjør det mer attraktivt å etablere seg. Leverandørene vet i større grad hva løsningene må innfri, og det blir enklere å treffe kommunenes/fylkeskommunenes behov uten lang erfaring fra markedet.

På en annen side har leverandørene som er involvert i pilotering et fortrinn, fordi deres løsninger har kommet langt og pilotkommunene har et forhold til disse løsningene. I tillegg kan de etablerte aktørene levere tilbud på forespørsler om sak- og arkivsystem med funksjonalitet for ePlanSak. Etableringsbarrierene i markedet for sak- og arkivsystemer er høyere enn for ePlanSak isolert sett.

Samlet sett vurderes trusselen fra nye aktører som «lav» på nåværende tidspunkt.

Trusselen fra substitutter

Ikke alle kommuner og fylkeskommuner benytter ePlanSak, og dagens arbeidsprosesser er derfor et substitutt til ePlanSak. Deler av planprosessene kan håndteres gjennom manuelle prosesser og generiske verktøy for dokumenthåndtering og enkel GIS. Substitutter dekker derimot ikke de

sentrale målene i den nasjonale digitaliseringssatsingen, herunder standardisert mottak, validering og samhandling, gjenbruk av data, og likere saksbehandling. Substitutter som inkluderer manuelle prosesser vil også være lite skalerbare, gitt tilgangen på både arbeidskraft og økonomiske ressurser i kommunal sektor.

I takt med at løsningene for ePlanSak blir mer ferdigutviklet, vil det bli stadig mer hensiktsmessig å benytte disse. I dag vurderer vi at trusselen fra substitutter er «lav til medium», men det er mer sannsynlig at trusselen vil avta enn øke over tid.

Underleverandørers forhandlingsstyrke

Med underleverandører sikter vi her til underliggende komponentleverandører som ePlanSak-aktørene er avhengige av – særlig planregister og andre leverandører av kartløsninger. Det er i hovedsak tre leverandører som tilbyr verktøy og underlag til kommunale planregistre:

- Norkart, som leverer basiskart og panel for tilgang til karttjenester og kartlag
- Geodata, som leverer GIS- og webkartplattform gjennom løsninger som ArcGIS fra Esri
- Norconsult Digital, som leverer ISY WinMap, som er en GIS- og kartløsning for forvaltning, drift og vedlikehold av kommunal infrastruktur og eiendom

Norkart med rollen som leverandør av basiskart og panel, er den klart viktigste underleverandøren som også besitter den sterkest markedsposisjon. Ettersom det også er et begrenset antall leverandører av GIS- og kartløsninger, øker deres relative forhandlingsstyrke overfor ePlanSak-aktørene. På den andre siden reduserer standardisering og den nasjonale produktspesifikasjonen for ePlanSak, risikoen for å bli låst til én bestemt løsning eller integrasjon. Dette modererer underleverandørenes makt. Deres forhandlingsstyrke vurderes samlet som «medium til høy».

Kommuners/fylkeskommuners forhandlingsstyrke

Kommunene og fylkeskommunene kan i dag velge mellom tre leverandører av ePlanSak; ACOS, Tieto og Sikri. Fordi det er flere leverandører og markedsandelene er spredt noenlunde likt, er det vanskeligere for den enkelte å oppnå markedsrett, og gir kjøper relativt større markedsrett. Det at den nasjonale produktspesifikasjonen gjør løsningene mer sammenliknbare bidrar også til økt forhandlingsrett på kjøpersiden.

På den andre siden begrenses kommunenes/fylkeskommunenes forhandlingsrett når det etterspørres ePlanSak

som del av et helhetlig sak- og arkivsystem. Dette løfter konkurransen til et høyere nivå, der det konkurreres om å levere større og mer komplekse løsninger – og hvor byttekostnadene er høyere og bidrar til å redusere kjøpermakten.

Dette medfører at kommuner og fylkeskommuner i praksis vil ha lavere forhandlingsmakt enn markedet for ePlanSak isolert sett skulle tilsi. Med DFØs verktøy for Porters femkraftsmodell vurderer vi kjøpernes forhandlingsmakt som «lav til medium».

Samlet vurdering

Når vurderingene av hver kraft legges inn i DFØs verktøy for Porters femkraftsmodell, gir den en samlet vurdering. Denne oppgis til *lav – medium*.

Kraljic-matrisen

Strategisk viktighet

Kjøp og innføring av ePlanSak vurderes å ha middels til høy strategisk betydning for kommunal og fylkeskommunal planforvaltning. Løsningen skal både bidra til å redusere ressursbehovet og bidra til en mer effektiv og kvalitetsstyrt planprosess. ePlanSak understøtter arbeidsløpet – fra innsending og validering til saksbehandling og oppdatering av planregister – i tråd med den nasjonale produktspesifikasjon, og nasjonale fellesstandarder som PLAN og FIKS. Dette legger til rette for økt tjenestekvalitet, mer effektiv ressursbruk og styrket likebehandling på tvers av kommuner/fylkeskommuner.

Etter implementering av ePlanSak, kan svikt i funksjonalitet, integrasjoner eller drift gi forsinkelser i planbehandling, redusert etterlevelse av krav, større manuelt arbeid og risiko for feil, noe som igjen kan påvirke lokal arealutvikling og saksbehandlers arbeidsflyt. Dette trekker også i retning av at ePlanSak spiller en strategisk viktig funksjon.

Kostnadene som relaterer seg til kommunal sektors kjøp av digital løsning for planarbeid er trolig langt på vei beskjedne, i forhold til for eksempel ERP-løsning, sak- og arkivløsning eller system for velferdsteknologi. Den økonomiske betydningen er derfor begrenset.

Samlet sett vurderer vi at ePlanSak spiller en strategisk viktig funksjon i området for plan- og byggesaksforvaltningen.

Kompleksitet i leverandørmarkedet

Leverandørmarkedet for ePlanSak er på nåværende tidspunkt konsentrert om tre sak-/arkivleverandører (ACOS, Sikri og Tieto). Betydningen av lokal tilstedeværelse er begrenset. Løsningen er digital og leveres av landsdekkende aktører. Samtidig er

det viktig at leverandørene har erfaring med og evne til å samarbeide godt med norske kommuner, og kan tilby support og videreutvikling som er tilpasset kommunenes/fylkeskommunenes behov.

Byttekostnadene trekkes ned av nasjonale krav og retningslinjer, men øker som følge av at ePlanSak har tett tilknytning til sak- og arkivsystemer, med høyere byttekostnader.

Når det gjelder leveringssikkerhet er denne moderat. De etablerte aktørene har lang erfaring med utvikling og levering til kommunal sektor, men løsningene er ikke ferdigutviklet. Noen ganger kan feilrettinger og justeringer føre til at andre deler av løsningen ikke fungerer.

Samlet sett vurderer vi at det er en middels kompleksitet i markedet for ePlanSak.

Samlet vurdering

Når vurderingene legges inn i DFØs verktøy for Kraljics-vurdering, fremstår ePlanSak som et strategisk kjøp; middels til høy strategisk viktighet, og middels kompleksitet i leverandørmarkedet. Forholdet mellom kommuner og leverandører bør derfor være tett, i form av samarbeid eller partnerskap.

7.3 Samlet vurdering

Kommuner/fylkeskommuner har tre systemer å velge mellom. Dagens løsninger er ikke ferdigutviklet, som resulterer i at mange opplever at deres behov ikke dekkes godt nok. Den nasjonale produktspesifikasjonen tilrettelegger for økt forhandlingsmakt blant kommuner/fylkeskommuner og for et mer attraktivt marked for leverandørene. Tilknytning til godt etablerte sak- og arkivsystemer gir leverandørene høyere markedsrett enn markedsområdet for ePlanSak isolert sett skulle tilsi, og gir potensial for økt konkurranse.

8. Anbefalinger om tiltak

Vi anbefaler at kommuner og fylkeskommuner arbeider målrettet for å styrke egen forhandlingsposisjon og gjøre markedet tilgjengelig for flere leverandører. Videre anbefaler vi at KS legger til rette for dette arbeidet og bidrar til økt gjennomføringskraft og fremgang. Vi anbefaler at leverandører bidrar aktivt til bedre samhandling med blant annet økt transparens og deling av informasjon.

Kartleggingen og analysene vi har gjennomført viser at både kommuner, fylkeskommuner og leverandører opplever utfordringer i dagens marked, hvor særlig mindre kommuner og små leverandører befinner seg i en mer utsatt posisjon. Samspillet mellom partene fungerer ikke alltid optimalt, og det er et potensial for forbedring som kan bidra til et mer velfungerende marked.

Vi vurderer at det finnes flere grep kommuner og fylkeskommuner kan ta for å styrke sin egen forhandlingsposisjon og gjøre markedet mer tilgjengelig for flere leverandører. Samtidig kan KS spille en viktig rolle gjennom å legge til rette for standardisering, koordinering og samarbeid og gi kommuner/fylkeskommuner god veiledning og egnede verktøy. Dette kan bidra til å heve kompetansen og frigjøre kapasitet i kommunene/fylkeskommunene og øke gjennomføringskraften og fremgangen i sektoren.

Når det gjelder leverandører antas de i utgangspunktet å tilpasse seg markedet gitt rammebetingelser og egen strategi, kostnadsstruktur og kapasitet. Det kan ikke uten videre forventes at de endrer praksis, dersom dette ikke samtidig gir strategiske eller økonomiske gevinster. En slik markedslogikk er også ønskelig, fordi leverandører som responderer på markedskrefter som etterspørsel og konkurranseforhold, bidrar til økt effektivitet, innovasjon og lønnsomhet.

Samtidig har leverandørene også nytte av et velfungerende marked.

Kommuner/fylkeskommuner og leverandører er gjensidig avhengige av hensiktsmessige avtaler, transparente prosesser og et godt samspill. Leverandører som aktivt bidrar til bedre samhandling kan samtidig styrke sin egen

konkurranseskraft og bidra til et marked som fungerer bedre for alle parter.

I det følgende redegjør vi nærmere for våre anbefalinger. De tre første delkapitlene beskriver tiltak som kan gjennomføres på relativt kort sikt. Det fjerde delkapitlet beskriver mer langsiktige tiltak som kan bidra til at markedet utvikler seg i en retning av målbildet som ble beskrevet innledningsvis.

8.1 Anbefalinger rettet mot kommuner og fylkeskommuner

På flere områder opplever kommuner og fylkeskommuner at de har liten innflytelse på leverandørene og at de er for leverandøravhengige. I en del tilfeller konkurrerer få leverandør om kontrakter, som både kan skyldes at det finnes få aktører i markedet og at få velger å levere tilbud, eksempelvis fordi anskaffelsesprosessen virker ekskluderende.

Vi tror imidlertid at kommuner og fylkeskommuner kan påvirke markedet i større grad enn de kanskje tror selv og mer enn de gjør i dag. Vi tror de har mulighet til å stimulere til økt konkurranse, styrke sin forhandlingsposisjon i markedet og bedre mulighetene for gevinstrealisering gjennom måten de gjennomfører anskaffelsesprosesser, forvalter løsninger og samordner seg.

Anskaffelse

Vi anbefaler en mer strategisk og profesjonell tilnærming til anskaffelse, der kommunene/fylkeskommunene går systematisk til verks – fra behovskartlegging til implementering og oppfølging, og sikrer at både krav og gjennomføring er tilpasset markedet. Gjennom arbeidet med oppdraget har vi identifisert fem elementer som kan sikre god praksis (se tekstboks *tips til god praksis for anskaffelser*). Vi anbefaler også å se hen til LUPs veileder for anskaffelser: <https://innovativeanskaffelser.no/kom-i-gang/>.

Proessen må naturligvis tilpasses anskaffelsens art. For innkjøp av mindre og enklere løsninger med lav risiko og begrenset strategisk betydning er det normalt ikke behov for en like omfattende tilnærming. For kompliserte, kostbare eller virksomhetskritiske løsninger er derimot en grundig og strukturert prosess avgjørende for å redusere risiko, sikre riktig valg av løsning og legge til rette for vellykket implementering og forvaltning.

Tips til god praksis for anskaffelser

Første element: maler

Det første elementet er å utarbeide gode maler for anskaffelse av digitale løsninger. DFØ har for eksempel en rekke malsett som det er mulig å ta utgangspunkt i og tilpasse til egen virksomhet. Dette omfatter blant annet blant annet mal for valg av strategi i anskaffelser, mal for konkurransestrategi, mal for konkurransegrunnlag, maler til bruk i forhandlinger og konkurransepreget dialog, anskaffelsesprotokoller og maler for oppfølging av anskaffelser. Utarbeiding av gode maler som brukes aktivt og kontinuerlig forbedres kan gi bedre kvalitet, redusere risiko og effektivisere fremtidige prosesser.

Andre element: behovskartlegging

Det andre elementet er å gjennomføre en grundig og strukturert behovskartlegging, slik at anskaffelsen adresserer de reelle behovene i organisasjonen, og ikke automatisk viderefører eksisterende løsninger og antakelser. Her kan kommunene/fylkeskommunene for eksempel se hen til steg 1 i «Anskaffelsesprosessen» til DFØ, som er en standard prosessmodell for gjennomføring av offentlige anskaffelser. Det kan være hensiktsmessig å involvere relevante tjenesteområder og fagmiljøer tidlig i prosessen, for å sørge for at faglige behov og brukererfaringer fanges opp. Bred involvering bidrar også til økt eierskap og forankring i organisasjonen. Samtidig er det viktig å ha et helhetlig perspektiv, for å sikre at anskaffelsen er i tråd med kommunenes/fylkeskommunenes overordnede strategi og behov.

Tredje element: markedsdialog

Det tredje elementet er å gjennomføre markedsdialog. Dette kan bidra til å redusere risiko, stimulere til økt konkurranse og innovasjon og heve kvaliteten på løsningen som anskaffes.

Markedsdialog bør delvis overlape med behovskartlegging. Gjennom å involvere leverandører i behovskartleggingen, kan deres kompetanse bidra til å identifisere behov på en mer treffsikker måte. Markedsdialog er videre et viktig virkemiddel for å få innsikt i hvilke løsninger som er tilgjengelige i markedet og hva leverandørene kan være villige til å utvikle. I tillegg får leverandørene en mulighet til å komme med innspill til hvordan behovet best kan løses og til å presentere sin

tilnærming. Dette er helt sentralt for nye aktører dersom de skal oppleve å ha en reell mulighet for å bli valg, og det kan være avgjørende for deltakelsen i konkurranser.

Markedsdialog kan også overlape med det fjerde elementet: kravspesifikasjoner. I intervjuer har vi blitt fortalt om positive erfaringer med å sende utkast til kravspesifikasjon til markedet for innspill. Dette kan gi verdifull innsikt som kan brukes til å justere kravspesifikasjonen før konkurransen lyses ut, og dermed redusere risikoen for å stille krav som i praksis ikke kan oppfylles innenfor gjeldene rammer eller krav som utilsiktet ekskluderer potensielt gode løsninger.

Fjerde element: kravspesifikasjon

Det fjerde elementet er å utarbeide en behovsrettet kravspesifikasjon. Gode behovsbeskrivelser øker sannsynligheten for løsninger som dekker kommunenes/fylkeskommunenes behov, bidrar til en hensiktsmessig risikofordeling og kan stimulere til økt konkurranse og innovasjon. Krav til gevinstrealisering kan være et effektivt virkemiddel for innovasjon og for ansvarliggjøring av leverandører. Det er viktig å være bevisst på forskjellen mellom «må»-krav og «bør»-krav. For mange eller for strenge absolutte krav kan gi dyrere løsninger enn nødvendig, dempe innovasjon og medføre økt risiko for at leverandører ikke leverer tilbud. En utfordring som nevnes er at fagpersoner kan ha preferanser for en bestemt løsning – gjerne den de allerede jobber med og kjenner – og at det gir en risiko for at krav i for stor grad baseres på dagens løsning. Dette kan være nyttig å være oppmerksom på i vurderingene av innspill fra fagmiljøer.

Femte element: implementering

Det femte elementet er å være tydelig i anskaffelsesprosessen på at implementering er en sentral del av leveransen. Implementeringsfasen er avgjørende for en vellykket anskaffelse. Selv den beste løsningen vil ha begrenset verdi dersom den ikke brukes riktig eller utnyttes tilstrekkelig. Implementeringsplanen bør blant annet beskrive roller, ansvar og en tidsplan. Kommunene/fylkeskommunene bør også være bevisst på at implementering kan kreve betydelig innsats internt og oppleves vanskelig. Fra intervjuer erfarer vi at superbrukere – med utvidet ansvar og kompetanse på en ny løsning – som støtter og veileder kollegaer kan ha god effekt.

Kontraksformer

Kommunene/fylkeskommunene kan i større grad utnytte handlingsrommet som ligger i valg av kontraktstype. Hvilke kontraksformer som velges, påvirker både hvor lett nye leverandører kan få innpass, og hvor stor fleksibilitet kommunene har til å ta i bruk nye, innovative løsninger etter hvert som markedet utvikler seg. Kontraksform bør aktivt velges på bakgrunn av den konkrete anskaffelsen, for å redusere risiko og bidra til bedre gevinstrealisering.

Rammeavtaler er en mye brukt kontraksform, som kan være hensiktsmessig når det er behov for å dekke løpende og delvis uforutsigbare behov over tid. I en del tilfeller etterspørres helhetlige løsninger og det inngås en rammeavtale med én eller et fåtall totalleverandører. Da blir det vanskelig å slippe til for mindre og nye leverandører. Det er imidlertid mulig å innrette rammeavtaler på en måte som i mindre grad skaper etableringsbarrierer. For eksempel kan avtalen åpne for at leverandører kan levere på deler av løsningen, slik at også mindre aktører kan oppfylle kravene.

Et alternativ til rammeavtaler er dynamiske innkjøpsordninger, som også kan være egnet ved gjentatte anskaffelser av standardiserte løsninger. Til forskjell fra en rammeavtale, kan nye leverandører søke om å innlemmes i ordningen gjennom hele avtaleperioden. En begrensning er imidlertid at ordningen skal være en fullstendig skriftlig elektronisk prosess, som ikke tillater eksempelvis markedsdialog og demonstrasjoner av løsningen i møter (Anbud365, 2021). For nye leverandører kan dette være helt essensielt for å få mulighet til å bli valgt, og kontraksformen fremstår derfor ikke som en løsning som kan senke etableringsbarrierene tilstrekkelig i markedene vi har analysert.

Når det gjelder behov for en spesifikk, avgrenset leveranse som ikke er løpende, er enkeltanskaffelser hensiktsmessig. Mens standardavtaler kan være egnet for anskaffelse av etablerte løsninger, kan det være behov for å tilpasse eller utvikle nye avtaler for løsninger med større behov for videreutvikling.

På områder med høy strategisk viktighet, og en viss kompleksitet i leverandørmarkedet, kan en tett relasjon og godt samarbeid mellom kjøper (kommuner og fylkeskommuner) og leverandør være sentralt. Dette gjelder blant annet flere av dypdykkområdene og i særdeleshet for velferdsteknologi. Valg av leverandør har stor betydning, og kan innebære en grundig prosess med flere runder med dialog og behovskartlegging før en leverandør velges. Innenfor både velferdsteknologi og ePlanSak finnes eksempler på

at kommuner jobber sammen med leverandøren om utvikling av løsninger.

Samarbeid om komplekse løsninger kan være krevende og det vil være vanskelig å kontraktfeste løsninger for enhver situasjon. Dette medfører en risiko for at samarbeidet bryter sammen. Et virkemiddel som kan brukes for å forebygge risikoen er relasjonskontrakter (se beskrivelse i kapittel 3.2) Helsedirektoratet har utarbeidet en veileder for relasjonskontrakter ved anskaffelse av e-helseløsninger (Helsedirektoratet, 2025b). Denne beskriver når kontraksformen kan være hensiktsmessig å anvende og hvordan det kan gjennomføres.

Et annet virkemiddel er verdioptimalisering (se beskrivelse i kapittel 3.2). Det finnes en internasjonal standard som er utviklet av SAVE International, og i tillegg jobber LUP med å utvikle et konsept tilpasset innovative anskaffelser.

Begge de ovennevnte virkemidlene er allerede tatt i bruk av kommuner. Denne typen prosesser er tid- og ressurskrevende, for både kommuner/fylkeskommuner og leverandører – og kan ikke gjennomføres separat for enhver kommune/fylkeskommune. Dette understreker nødvendigheten av å samordne behov på tvers av kommuner/fylkeskommuner, slik at noen kan involveres i innovative prosesser på en måte som gagnar hele sektoren (for eksempel som i arbeidet med ePlanSak). Vi kommer tilbake til anbefaling om økt samordning senere i kapitlet

Forvaltning

Videre er forvaltningen av løsningene avgjørende for å sikre god utnyttelse av løsninger, videreutvikling og realisering av gevinster. Roller og ansvar bør avklares i anskaffelsesfasen. Klare forventninger til eksempelvis gevinster, håndtering av nye behov som oppstår, feilretting og support bidrar til forutsigbarhet og redusert risiko. Forvaltningen bør legge til rette for ønsket videreutvikling av løsningen.

Kommunenes/fylkeskommunenes behov vil endre seg over tid, som følge av nye krav, endrede arbeidsprosesser eller teknologisk utvikling. Videre er det viktig at forvaltningen understøtter systematisk oppfølging av gevinster. Dette innebærer å følge med på om løsningen faktisk brukes som forutsatt, om den bidrar til de ønskede effektene, og om det er behov for justeringer i bruk, opplæring eller funksjonalitet.

Samordning av behov på tvers av kommuner/fylkeskommuner kan ha positive virkninger for forvaltningen av digitale løsninger gjennom å gi økt gjennomslagskraft for

kommunenes/fylkeskommunenes ønsker og sterkere incentiver for leverandører til å videreutvikle løsninger (se egne anbefalinger knyttet til samordning).

Særlig innenfor velferdsteknologiområdet ser vi at kommuner strever med å ta løsningene i bruk, som igjen går utover gevinstrealiseringen. KS har utviklet en stor portefølje av verktøyer som kommuner kan bruke i sitt arbeid med velferdsteknologi. Materialet inneholder også veiledning om implementering og bruk av velferdsteknologi, men informasjonen er fragmentert og spredt over ulike verktøy og veiledere.

Samordning

Kommuner og fylkeskommuner, og særlig mindre kommuner, kan ha begrenset tilgang til den samlede kompetansen og de ressursene som kreves for å gjennomføre anskaffelsesprosesser. Dette kan føre til at prosessene forenkles mer enn ønskelig, eller at enkelte faser prioriteres ned.

Vi anbefaler derfor at kommuner samarbeider i større grad. Særlig for mindre kommuner fremstår interkommunalt samarbeid som en nøkkel til å oppnå kompetansen og kapasiteten som kreves for å levere og videreutvikle et tilstrekkelig tjenestetilbud.

Fra kommuner/fylkeskommuner som er med i IKT-samarbeid, vet vi at dette kan gi tilgang til ressurser og kompetanse som kan forbedre anskaffelser og forvaltning. Ved å gå sammen blir kommunene/fylkeskommunene også en større kunde, som bidrar til ytterligere forhandlingsmakt. Økt samordning fremstår som en nøkkel til at mindre kommuner skal kunne styrke sin forhandlingsposisjon. Det innebærer at kommunene må gi avkall på noe av sin autonomi, for eksempel ved å tilpasse egne behov og preferanser til felles løsninger. Dette kan oppleves som en begrensning i handlefrihet. Samtidig kan det å holde fast ved egen autonomi paradoksalt nok gi redusert handlefrihet, fordi mindre og mer fragmenterte anskaffelser kan føre til svakere konkurranse om kontraktene, økt leverandøravhengighet og færre reelle valgmuligheter over tid.

Samordning kan foregå ad hoc, uten formaliserte konstellasjoner. For eksempel kan kommuner/fylkeskommuner gå i dialog med andre kommuner/fylkeskommuner når anskaffelser skal foretas, for erfaringsutveksling og kartlegging av hvorvidt andre kommuner har sammenfallende behov og vil gå sammen om innkjøp.

Videre kan samordning skje gjennom mer langvarige eller formaliserte samarbeidsformer, som IKT-samarbeid. Kommuner kan både søke seg til eksisterende samarbeid, eller danne nye. Det er flere fordeler ved å inngå mer langvarige samarbeid. For det første får partene over tid bedre forståelse for hverandres behov, arbeidsmåter og rammebetingelser, som kan gjøre samarbeidet mer målrettet og redusere behovet for avklaringer og omstillinger. Langvarige relasjoner kan også bygge tillit, som kan redusere risikoen for konflikter, forenkle dialogen og gjøre det enklere å finne gode løsninger. I tillegg legger det til rette for samarbeid om forvaltning av avtaler, som forutsetter en viss varighet på samarbeidsforholdet.

En utredning fra Oslo Economics gir råd om velfungerende interkommunale samarbeid (Oslo Economics, 2022), og vektlegger viktigheten av å se samarbeid i sammenheng og velge rette samarbeidspartnere. Rådene reflekterer fordelene ved mer langvarige samarbeid. I tillegg viser rådene at likere kommuner ofte opplever bedre samarbeid, og at mange samarbeidspartnere kan redusere sannsynligheten for et godt samarbeid.

Verdien av å samarbeide avhenger av at fellesskapet har tilgang på mer ressurser og kompetanse sammenliknet med det den enkelte kommune/fylkeskommune selv besitter. Kartleggingen viser at de fleste har positive erfaringer med samarbeid, men også at det er variasjon i hvor godt samarbeidene fungerer. Det er derfor lurt å se hen til veiledningsmateriale for samarbeid (se også relatert anbefaling til KS).

8.2 Anbefalinger rettet mot KS

KS arbeider allerede med tiltak, blant annet ved bruk av oppdrag som tildeles KS Digital. Også fremover kan KS ta i bruk og videreutvikle KS Digital som et sentralt virkemiddel, i tråd med oppdrag og føringer gitt av KS, herunder for samordning av anskaffelser, utvikling av støttetjenester og deling av felles verktøy.

Vi anbefaler at KS gjør det enklere og mindre ressurskrevende å anskaffe og forvalte digitale løsninger gjennom å tilby og synliggjøre veiledere og verktøy som kommuner/fylkeskommuner kan benytte seg av, bidra til økt standardisering og tilrettelegge for etterlevelse av regelverk.

Videre anbefaler vi at KS gjør noen strukturelle tiltak som kan bidra til økt gjennomslagskraft for kommuner/fylkeskommuner og bedre samspill mellom aktører i markedet. Dette innebærer å være

en pådriver for økt samordning og å legge til rette for økt leverandørsamarbeid.

Vi vil også påpeke at fylkeskommuner har nevnt at de opplever at KS har mye fokus på kommunene, og glemmer fylkeskommunene litt. Vi anbefaler derfor at KS sikrer at fylkeskommuner integreres systematisk i arbeidet med de tiltakene som også angår fylkeskommuner.

Tilby og synliggjøre veiledere og verktøy

Gjennom å utvikle og tilgjengeliggjøre felles veiledere, maler og sjekklister kan KS senke terskelen for gode og strukturerte prosesser for anskaffelser og forvaltning. Verktøyene bør utvikles i tett samarbeid med kommuner/fylkeskommuner for å sikre at de er relevante, treffsikre og praktisk anvendbare. Felles verktøy kan også bidra til mer ensartet praksis på tvers av kommuner/fylkeskommuner. Når verktøyene er basert på felles erfaringer og god praksis, styrkes etterlevelsen av regelverk og kvaliteten i anskaffelsene, samtidig som leverandørmarkedet gis større forutsigbarhet.

KS har allerede erfaring med denne typen tiltak, og det finnes flere eksempler på verktøy organisasjonen har utviklet.

Vi vet at flere kommuner opplever utfordringer knyttet til implementering og bruk av velferdsteknologi. På dette området har KS utarbeidet flere nyttige verktøy, eksempelvis «Enklere anskaffelse av velferdsteknologi» og «Helhetlig tjenestemodell» som gir veiledning og råd til henholdsvis anskaffelser og implementering av velferdsteknologi, og «Verktøy og veiledning» og «Ressursbanken» som linker til veiledere, verktøyer og opplæringsressurser. Det finnes også en nettside som beskriver tiltak som gjør det enklere å ta i bruk helseteknologi (som omfatter velferdsteknologi).

Basert på inntrykket fra intervjuene er dette verktøy som verdsettes av kommuner som er kjent med og bruker dem. En av våre anbefalinger er derfor at kommuner i større grad unnytter slike ressurser.

Vi anbefaler imidlertid at KS samler og samkjører innhold knyttet til anskaffelse, implementering og bruk av velferdsteknologi på en mer oversiktlig måte. For eksempel inkluderer «Helhetlig tjenestemodell» et element knyttet til anskaffelser og en kvikk-guide til anskaffelser, men disse er ikke linket opp mot «Enklere anskaffelse av velferdsteknologi». Det er heller ikke oversiktene over verktøyer og veiledningsmateriale. Det ser heller ikke ut til at noen av ressursene som ligger under området velferdsteknologi linker til nettsiden

som beskriver tiltak som kan gjøre det enklere å ta i bruk helseteknologi.

Samling og samkjøring av innhold vil gjøre det enklere å finne frem og få oversikt over informasjonen som er tilgjengelig. Vi anbefaler også at KS vurderer å utvide dette materialet, basert på innhenting av erfaringer fra kommuner slik at veiledningen er basert på beste praksis.

På helseområdet har KS også jobbet sammen med nasjonale myndigheter om utvikling av felles ressurser. Det kan være vanskelig å utarbeide nasjonale verktøy og veiledere på en måte som både ivaretar kommuner og fylkeskommuners behov for faglig støtte og gir tilstrekkelig spillerom (Trommald, 2024). Da kan samarbeid mellom kommunal sektor og nasjonale myndigheter ha stor verdi. Det gjør det enklere å sikre at nasjonale forventninger som stilles til kommuner og fylkeskommuner er mulige å etterleve. Det gjør og at de nasjonale føringene ikke medfører en utilsiktet vridning i hvordan velferdstjenester prioriteres og at kommunene og fylkeskommunene får nok rom til å prøve ut egne måter å løse oppgaver på og innovere.

Et eksempel på et slikt samarbeid er *Normerende produkter som støtter kommunenes arbeid bedre*, hvor KS og Helsedirektoratet har gått sammen om å tilpasse og tilgjengeliggjøre Helsedirektoratets nasjonale veiledere og retningslinjer. Som del av arbeidet ble Rambøll hyret til å kartlegge hvordan retningslinjene og veilederne ble oppfattet og brukt i kommunene og hvilke behov kommunene har. Dette inngikk i et bredere kunnskapsgrunnlag som ble lagt til grunn for å utarbeide forslag til tiltak (KS og Helsedirektoratet, 2025). Disse tiltakene er tatt videre til en fase av prosjektet der retningslinjene og veilederne skal videreutvikles (Helsedirektoratet, 2026b).

Det foregår mye godt arbeid både i KS og ute i kommuner og fylkeskommuner. Det er viktig at erfaringer, kunnskap og tilgjengelige verktøy gjøres kjent i markedet. Det var for eksempel ikke alle kommunene vi snakket med som kjente til «enklere anskaffelse av velferdsteknologi». Vi anbefaler derfor at KS har fokus på å synliggjøre og tilgjengeliggjøre ressursene som finnes i sine kanaler.

Bidra til økt standardisering

Standardisering er et egnet virkemiddel for å skape et mer konkurransedyktig marked. Når kommuner og fylkeskommuner stiller mer ensartede krav, blir det enklere for leverandører å utvikle løsninger som fungerer på tvers – og som dermed kan

videreutvikles raskere og mer kostnadseffektivt. Standardisering legger også et nødvendig grunnlag for mer modulære og fleksible systemlandskap, der kommuner i større grad kan kombinere ulike komponenter fremfor å være bundet til én helhetlig plattform. Gjennom kartleggingen har det kommet frem at flere er tilhengere av en slik tilnærming.

Et tiltak KS kan gjøre er utvikling av felles verktøy (eksempelvis veiledere, maler og sjekklister). Som tidligere nevnt, medvirker dette til likere praksis på tvers av kommuner/fylkeskommuner. Et annet sentralt tiltak er kartlegging av behov og bistand til utvikling av felles spesifikasjoner i samarbeid med kommuner/fylkeskommuner og leverandører.

Et eksempel på tiltak som bidrar til standardisering er utviklingen av nasjonal produktspesifikasjon for ePlanSak, som er gjort av KS i samarbeid med kommuner, sektormyndigheter og leverandører (se detaljert beskrivelse i kapittel 7.1). Både leverandører og kommuner vi har snakket med er positive til en felles produktspesifikasjon.

For kommuner kan det styrke bestillerkompetansen, fordi det reduserer behovet for at hver kommune må utvikle egne krav fra bunnen. I tillegg kan standardiserte krav bidra til økt sammenliknbarhet mellom løsninger, som kan gjøre det enklere å vurdere tilbud og bytte løsninger, som igjen reduserer leverandøravhengighet. Det legger også til rette for samordning mellom kommuner, fordi et likere utgangspunkt for anskaffelser gjør det enklere å enes om og gjennomføre anskaffelsen.

For leverandørene gir en nasjonal produktspesifikasjon større forutsigbarhet. Det blir enklere å utvikle løsninger som treffer bredt, og utviklingskostnader og tilpasningskostnader kan reduseres. Dette kan igjen føre til lavere pris, raskere implementering og mer ressurser tilgjengelig til videreutvikling. I tillegg kan det redusere terskelen for etablering, som gir flere aktører og økt konkurransepress.

Vi anbefaler at KS fortsetter å være en pådriver for standardisering, og gjør mer av tiltak i denne retningen. Et mulig markedsområde å vurdere for denne typen tiltak er administrative løsninger. Flere opplever at leverandørene på dette området er for lite lydhøre, at det er vanskelig å hente ut data, at integrasjoner er krevende og at løsningene gir liten fleksibilitet. Dersom sektoren blir mer samordnet omkring sine behov, vil de ha større forhandlingsmakt og innflytelse på utvikling av løsningene. Da kan det stilles strengere krav til tilgang til data, integrasjoner og åpne API-er, som

igjen kan gi større fleksibilitet og muligheter for en mer modulbasert tilnærming.

Tilrettelegge for etterlevelse av regelverk

Kommuner og fylkeskommuner har ansvaret for å sikre at digitale løsninger de tar i bruk oppfyller krav til blant annet personvern, informasjonssikkerhet og universell utforming. Mange bruker svært mye tid og ressurser på å gjennomføre personvernkonsekvensvurderinger (DPIA) og risiko- og-sårbarhetsvurderinger (ROS).

Selv om hver kommune/fylkeskommune må gjøre vurderingene i lys av sine behov, kan mye av grunnlagsarbeidet baseres på felles vurderinger. De felles vurderingene kan foretas av én aktør, eksempelvis KS, i stedet for at hver kommune og fylkeskommune skal gjøre det samme arbeidet parallellt. Dette kan frigi mye ressurser.

Innenfor skolesektoren har KS gjennom et nasjonalt prosjekt utarbeidet en felles DPIA for bruk av Google Workspace for Education. Denne DPIA-en beskrives som å være 80 prosent ferdig. Det er ikke alle vurderinger som kan gjøres på vegne av kommunene, og det er også ønskelig at kommunene selv skal ta eierskap til DPIA-en. Derfor må kommunene selv gjøre de siste 20 prosentene, som inkluderer delvise og lokale vurderinger. Arbeidsbyrden reduseres likevel betraktelig, og prosjektet trekkes frem som et godt eksempel av flere av kommunene vi har vært i dialog med.

Det er i tillegg etablert støttetjenester som skal hjelpe kommunene med deres vurderinger. Dette inkluderer en steg-for-steg-veiviser som skal guide kommunene gjennom prosessen, tilbud om en-til-en rådgivning på webinar, videoleksjoner og veiledningsmateriale knyttet til spesifikke og særlig relevante problemstillinger.

I evalueringen av prosjektet, som ble foretatt av Agenda Kaupang, konkluderes det med at prosjektet treffer en viktig del av behov for konkret veiledning, samarbeid for å sikre tilgang til kompetanse, koordinering inn mot leverandøren og ressursbesparelser som gjør det håndgripelig for kommuner å oppfylle kravene på personvernområdet (Agenda Kaupang, 2024). Det påpekes også at det er særlig behov for kompetanse for mindre kommuner, som ikke nødvendigvis besitter denne internt. Det understrekes også at den langsiktige nytten av arbeidet forutsetter at DPIA-en vedlikeholdes og oppdateres etter prosjektslutt. Første del av oppfølgingen har vært utvikling av en nasjonal DPIA for kunstig intelligens. Det pågår også et arbeid med en nasjonal DPIA for Microsoft 365. KS

er også i gang med å utarbeide en overordnet DPIA for Feide og Feide-tjenester.

Arbeidet med felles DPIA er krevende. For å få en løsning som treffer og mottas på en god måte, er det sentralt at de riktige aktørene er koblet på prosessen. Det innebærer blant annet teknisk kompetanse, juridisk kompetanse og fagmiljøer. I tillegg er det avgjørende med samarbeid med leverandørene, fordi det er en jobb som må gjøres i fellesskap. Det er ikke tilstrekkelig at leverandøren kan dokumentere at løsningene etterlever regelverk – det som må sikres er at kommunene/fylkeskommunene kan etterleve kravene de står overfor.

Det at prosessen er krevende bør likevel ikke forhindre slike initiativer – det er snarere et ytterligere argument for å redusere behovet for at hver kommunene/fylkeskommunene må gjennom en slik prosess. Det har verken kommuner/fylkeskommuner eller leverandører kapasitet til.

Tiltaket er imidlertid ikke uten risiko. Når 80 % av en DPIA er utført, gir det en viss fare for at kommunene slår seg til ro med det. Det er derfor viktig at kommunene gjøres oppmerksomme på at det er de som står ansvarlig for løsningene de tar i bruk og måten de gjør det på.

KS Digital er i gang med å utvikle en veileder for DPIA som skal tilgjengeliggjøres for kommuner og fylkeskommuner, som kan bidra til å forenkle dette arbeidet,

Vi anbefaler at KS kartlegger hvor det er størst behov for flere slike initiativer, og setter i gang prosjekter på disse områdene.

KS Digital er også i gang med å utvikle en selvdeklareringsløsning som skal gjøre anskaffelser av helseteknologi tryggere og mer effektive for kommunene. Ved å samle og standardisere krav til sikkerhet, personvern og interoperabilitet, kan leverandører dokumentere at de oppfyller kravene én gang, og denne dokumentasjonen kan deretter gjenbrukes på tvers av flere anskaffelser.

Selvdeklareringsløsningen vil bidra til å støtte en nasjonal markeds plass-tilnærming for helseteknologi, hvor alle leverandører får tilgang til et åpent, transparent og tilgjengelig system. Godkjenningsprosessene blir standardiserte og etterprøvbare, noe som gjør det enklere for kommunene å benytte seg av effektive verktøy i anskaffelsesprosesser og i dialog med leverandører.

Selvdeklareringsløsningen er et sentralt tiltak under «Rammeverk for trygg digitalisering», et rammeverk

KS har utviklet sammen med kommuner, med formål om å etablere en enhetlig og standardisert praksis for styring, risikovurdering og forvaltning av teknologi. Videre vil selvdeklareringsløsningen inngå som en del av Helsedirektoratets Veilednings- og godkjenningsordning for helseteknologi, hvor første versjon ble lansert oktober 2025 (Helsedirektoratet, 2026).

Tydeliggjøre KS Digital sin rolle

KS Digital sin rolle fremstår for flere som uklart. Leverandører i markedet er bekymret for at KS Digital skal gå inn på markedsområder der det allerede finnes private aktører som kan levere løsninger.

Blant annet skaper prosjektet «Felles tjenesteplattform» uro. Det overordnede formålet er å skape en plattform for kommunal sektor for deling, gjenbruk og samarbeid – også med det private leverandørmarkedet. Prosjektet består av fire hovedområder (KS, u.d(d),):

- Applikasjonsplattform: plattform hvor virksomheter kan kjøpe, utvikle, forvalte og dele løsninger.
- Felles dataforvaltning/dataplattform: plattform hvor kommunal sektor kan samle, dele og gjenbruke data på tvers.
- Allmenningen: verktøy, oversikter og ressurser som skal gi støtte i digitaliseringsarbeidet.
- Fiks-plattformen: plattform hvor kommuner og fylkeskommuner kan kommuniserer på tvers av forvaltningsnivå og statlige fagektorer. Denne plattformen er allerede utviklet og i bruk.

Arbeidet på de tre sistnevnte områdene, som blant annet går på standardisering, felles informasjonsmodeller for forvaltning og deling av data og støtte til integrasjoner, oppfattes i hovedsak positivt, mens det er større skepsis blant leverandører til hva en applikasjonsplattform vil innebære.

En anbefaling til KS er derfor å tydeliggjøre KS Digital sin rolle, og utarbeide tydelige og transparente kriterier for når KS Digital kan gå inn i et marked og utvikle egne løsninger.

I Sourcingstrategien for 2025 behandles spørsmålet «*hvilke oppgaver bør KS Digital utføre med egne ansatte eller utvikle i egen regi, og hvilke oppgaver bør utføres i samarbeid med eller ved bruk av fylkeskommuner og kommuner, andre offentlige samarbeidspartnere og markedet?*».

En av føringene i dokumentet er som følger: «(...) *søke å unngå å påvirke etablert leverandørmarked negativt. Leverandørmarkedet er en viktig partner i*

digitaliseringsarbeidet. Hvorvidt et velfungerende marked eksisterer og kan tilby nødvendige tjenester og løsninger må derfor vurderes og hensyntas før KS Digital vurderer eventuell egenutvikling/nyutvikling av tjenester og løsninger. Vurderingen av i hvilken grad funksjonaliteten som tilbys i leverandørmarkedet er dekkende for fagområdet som skal understøttes gjøres av KS Digital i samarbeid med fylkeskommuner og kommuner.»

Dokumentet kunne imidlertid vært tydeligere på hvilke kriterier som ligger til grunn når det vurderes om et velfungerende marked eksisterer og kan tilby nødvendige tjenester og løsninger.

Tilrettelegge for løsere koblede arkitekter

På noen markedsområder, eksempelvis for administrative løsninger og sak- og arkivsystemer, oppleves løsningene å være for tett vertikalt integrerte. Det innebærer at det er sterke bindinger mellom blant annet fagsystemer, data, verktøyer og applikasjon – noe som begrenser fleksibilitet og valgfrihet til å bytte ut enkeltkomponenter.

Flere kommuner/fylkeskommuner ønsker å gå i retning av løsere koblede arkitekter, der standardiserte grensesnitt, åpne API-er og bedre dataflyt gjør det mulig å kombinere flere leverandører og løsninger. Dette betyr også at utviklede komponenter og etablerte arkitekter vil kunne gjenbrukes på flere områder. Tiltak for standardisering vil bidra til å tilrettelegge også for en slik utvikling.

Det vil være hensiktsmessig å etablere en sentral plattform for samordning av data, som leverandører kan bygge applikasjoner og tjenester oppå. Vi støtter derfor KS sin utforskning av muligheter for en felles dataplattform og dataforvaltning.

KS som pådriver for økt samordning

KS spiller en rolle som pådriver for samordning i kommunesektoren, blant annet ved å legge til rette for erfaringsdeling og samarbeid gjennom sine fagnettverk og møteplasser.

Vi anbefaler at KS fortsetter å oppfordre til økt samarbeid, legger til rette for systematisk utveksling av erfaringer og utvikler verktøy som kan hjelpe kommuner/fylkeskommuner med å inngå vellykkede samarbeid.

KS og KS Digital kan blant annet fungere som arenaer for felles anskaffelser. Fra 2026 har KS Digital fått i oppgave å tilrettelegge for og gjennomføre felles anskaffelser for kommuner og

fylkeskommuner, med mål om mer effektive anskaffelser og bedre betingelser i markedet (KS Digital, 2026). Bruk av felles anskaffelser bør forutsette at det kan gjøres på en måte som både ivaretar langsiktig konkurranse i markedet og sikrer at kommuner og fylkeskommuner får tilgang på bedre løsninger. Konsekvensene av en dårlig beslutning er større når det foretas én felles anskaffelse, og en slik prosess krever derfor betydelig kompetanse.

Et konkret tiltak som kan vurderes er å utarbeide et digitalt verktøy for samarbeid. Det finnes en veileder som ble utarbeidet for KS i 2006: *IKT-samarbeid for kommuner – en veileder*, men innholdet i denne er utdatert.

Som del av arbeidet med å tilrettelegge for kunnskaps- og erfaringsutveksling, kan KS utnytte sine etablerte nettverk og erfaringer knyttet til disse prosessene. Både positive erfaringer og forbedringspunkter fra denne typen samarbeid bør tas med videre og utnyttes systematisk i arbeidet med samordning.

Etablerte nettverk på digitaliseringsområdet inkluderer regionale digitaliseringsnettverk og et strategisk nettverk for informasjonssikkerhet og personvern (SNIP). Nettverk på andre områder kan også overlape med det digitale området, som utviklingsnettverk for innovasjon og kommunalt samhandlingsnettverk innenfor helseområdet.

Et eksempel som viser hvordan økt samordning kan oppnås er *Felles modell for innføring og nettverk e-helse*, som ble etablert av KS i samarbeid med Helsedirektoratet, Norsk helsenett og kommuner. Nettverket er tilknyttet de regionale digitaliseringsnettverkene, og skal bidra til raskere innføring av helseteknologi og økt innovasjon og gevinstrealisering i kommunene (KS (2025c) og (2024)). Dette skal blant annet skje gjennom kunnskaps- og erfaringsdeling mellom kommuner og fylkeskommuner. Dette forutsetter god koordinering, og KS har hatt en rolle som tilrettelegger for samlinger på tvers av regionene.

Evalueringen av arbeidet viser at nettverket har bidratt til god kunnskaps- og erfaringsdeling, økt samarbeid og kollegafelleskap, og større nasjonal likhet og forutsigbarhet (KS, 2024). Videre viser evalueringen at det også er behov for økt sentral koordinering og bistand, bedre kommunikasjons og informasjon, kompetanseheving knyttet til endringsledelse og gevinstarbeid og videreutvikling av samarbeidet og delingskulturen i nettverket.

Det har også lenge eksistert en Nasjonal rådsmodell for digitalisering i helse- og omsorgssektoren. Modellen ble etablert for å styrke

gjennomføringsevnen av digitalisering i helse- og omsorgstjenestene. KS og kommunale representanter deltar aktivt som medlemmer i samtlige råd.

Formålet med rådsmodellen er å samle de sentrale aktørene innen helse- og omsorgssektoren om felles behov, utviklingsretning, innsats og mål. Rådsmodellen ble evaluert og revidert i 2025, og nye mandater fikk virkning fra 1.1.2026. Nasjonal rådsmodell for digitalisering i helse- og omsorgssektoren består av følgende:

1. Nasjonalt strategiråd for digitalisering i helse- og omsorgssektoren (Strategirådet) er øverste organ i rådsmodellen. Organet skal gi råd om felles behov og strategiske veivalg innen digitalisering som understøtter utviklingen av helse- og omsorgstjenesten, og anbefale prioritering og rammer for gjennomføring av tiltak for en helhetlig e-helseutvikling med effektiv utnyttelse av ressursene (Helsedirektoratet, 2026).
2. Nasjonalt porteføljeråd for digitalisering i helse- og omsorgssektoren (Porteføljerådet) skal gi råd om digitaliseringstiltak av nasjonal interesse som understøtter utviklingen av helse- og omsorgstjenestene, og følge opp gjennomføring av nasjonal e-helsestrategi. (Helsedirektoratet, 2026).
3. Nasjonalt fagråd for digitalisering i helse- og omsorgssektoren (Fagrådet) skal gi råd og anbefalinger innen tjenesteutvikling, samhandling, arkitektur og digitalisering som støtter innbyggernes og de helsefaglige behov (Helsedirektoratet, 2026).

Det er også etablert et strategisk råd for plan, bygg og geodata. Rådet fungerer som en felles arena for koordinering av tiltak på tvers av statlige aktører og kommuner, og ledes av KS. Følgende statlige aktører er med:

- Direktoratet for byggkvalitet (DiBK),
- Statistisk sentralbyrå (SSB),
- Kartverket og
- Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD).

Rådet er et eksempel på en samstyringsarena som er godt etablert over flere år. Målet er effektiv informasjonsflyt, for å etablere gode digitale tjenester. Samarbeid i rådet åpner for at prosjekter og initiativer sees i sammenheng og koordineres på tvers, med fokus på de behov som skal løses, og i samhandling med leverandørene.

Rådet gir blant annet styringssignaler og bidrar til at det blir utviklet mål og prosjektplaner for digitalisering av prosesser innenfor plan- og byggesaker som forenkler saksbehandlingen og gir

bedre brukertjenester. Rådet vurderer også løpende behovet for nye prosjekter og arbeidsgrupper.

KS som tilrettelegger for leverandørsamarbeid

Utvikling av løsninger i samarbeid med leverandører kan bidra til å sikre at det utvikles løsninger som treffer kommunenes og fylkeskommunenes behov. Selv om erfaringene med slike samarbeid i hovedsak oppgis å være positive, kan prosessene være krevende for både kommuner/fylkeskommuner og leverandører.

Som omtalt i kapittel 3.2, har KS eierskap til Leverandørutviklingsprogrammet (LUP). LUP bør brukes strategisk i arbeidet med å tilrettelegge for leverandørsamarbeid. LUP har betydelig erfaring med å legge til rette for gode prosesser mellom kommunal sektor og leverandørmarkedet, og besitter metodikk, kompetanse og nettverk som kan være til stor nytte for kommuner og fylkeskommuner.

KS har også fasilitert flere pilotprosjekter der kommuner og leverandører samarbeider om utvikling av digitale løsninger. I dette arbeidet benytter KS også KS Digital som et virkemiddel. Dette kan for eksempel være for å støtte utvikling av løsere koblede arkitekturer, felles dataplattformer og standardisert kravstilling, samt gjennom bruk og tilgjengeliggjøring av felleskomponenter som understøtter samarbeid mellom kommuner og leverandører.

Et eksempel hvor KS fasiliterer, er pilotering av ePlanSak i åtte kommuner. Sentrale aktiviteter i pilotprosjektene er å teste og kvalitetssikre de nasjonale sjekklistene, identifiserte muligheter knyttet til samhandling mellom kommunenes planregister og fagsystemet for planbehandling og kartlegge hvordan data kan utnyttes best mulig til styring og oversikt.

Et annet eksempel er pilotering av bruksbaserte betalingsmodeller for digitale læremidler og læringsressurser. Formålet med prosjektet er å utvikle økosystemet for digitale læremidler og læringsressurser og bidra til økt valgfrihet i undervisningen (KS Digital, u.d(b)). Gjennom pilotarbeidet innhentes tilbakemeldinger om funksjonalitet, behov og innspill til videreutvikling.

Vi anbefaler at KS fortsetter å tilrettelegge for samarbeid mellom kommuner og leverandører, særlig på områder med store behov for innovasjon og hvor utviklingen går for langsomt.

Piloteringen av ePlanSak viser at det med fordel kan etableres enda tydeligere rammer tidlig i prosjektet, slik at forventningene til de involverte aktørene er mer samkjørt fra start. Videre kan KS i større grad informere om og betrygge partene underveis om at løsningene som utvikles samsvarer på tvers av eventuelle parallelle løp. Til sist kan KS ta en enda mer aktiv rolle når det kommer til kommunisering av hva felles standarder for løsninger innebærer.

8.3 Anbefalinger rettet mot leverandører

Gjennom å aktivt bidra til bedre samhandling, kan leverandører styrke sin egen konkurransedyktighet og medvirke til et mer velfungerende marked.

Vi har tidligere beskrevet at leverandører etterspør at kommuner og fylkeskommuner gjennomfører markedsdialog og utarbeider mer åpne kravspesifikasjoner med tydeligere fokus på behov og gevinstrealisering. Dette kan legge til rette for at flere leverandører kan inkluderes, og for et samarbeid der behov kan utforskes på en mer åpen og innovativ måte. Forutsetningene for at slike prosesser oppstår er bedre dersom kommuner og fylkeskommuner har tillit til at leverandørene kan og vil definere løsninger som dekker deres behov på en hensiktsmessig måte – en tillit leverandørene selv må være med å bygge.

En måte denne tilliten kan bygges på, er gjennom økt transparens og deling av informasjon. I dag opplever kommuner og fylkeskommuner å ikke være godt nok informert om sentrale forhold knyttet til leverandørenes løsninger. For eksempel er løsninger i en del tilfeller mindre ferdigstilt enn kommunen/fylkeskommunen forventet og det oppstår uventede kostnader ved systembytte. Manglende innsikt i disse forholdene gjør det vanskeligere å vurdere risiko, planlegge ressursbruk og etablere realistiske forventninger til leveranser.

Vi oppfordrer derfor leverandører til større åpenhet om status på egne leveranser, særlig når det gjelder nye løsninger som ikke er ferdig utviklet. Tilsvarende oppfordrer vi til å bidra til at kommunene/fylkeskommunen er informert om kostnader som vil påløpe ved bytte av system, og synliggjøre betydelige kostnader som kommer i tillegg til hovedleveransen.

Det betyr ikke at vi foreslår at kommuner og fylkeskommuner fritas for ansvar – vi anbefaler også at de styrker egen bestillerkompetanse – men at vi ser at begge parter kan være tjent med bedre felles forståelse av forventninger og rammer. Dette kan

igjen bidra til økt tillit mellom partene, som igjen resulterer i bedre samspill i fremtidige prosesser.

Av de samme grunnene oppfordrer vi også leverandører til å i større grad sikre tilgang til data på et hensiktsmessig format og smidigere byttemuligheter. Kartleggingen viser at manglende eller vanskelig tilgang til data i enkelte tilfeller begrenser kommunes mulighet til å utnytte sine løsninger eller forhindrer at de kan bytte system. I et langsiktig perspektiv fremstår det mer levedyktig å beholde kunder ved å skape verdi heller enn gjennom mekanismer som fører til innlåsing.

På noen områder opplever kommuner/fylkeskommuner at de digitale løsningene i begrenset grad dekker deres behov. Når det er uklart hvordan løsninger best kan utvikles for å møte kommuner og fylkeskommuners behov, kan det være hensiktsmessig med samarbeid for å bidra til bedre behovsforståelse, raskere læring og gode løsninger. Vi oppfordrer også leverandører til å ta initiativ til slike samarbeid når de er usikre på hva løsningene bør inneholde og hvordan de skal utformes.

8.4 Noen mer langsiktige tiltak for velfungerende digitale økosystemer

På lengre sikt tenker vi at utviklingen vil være tjent med et mer institusjonalisert og velfungerende samspill mellom aktørene i de digitale verdikjedene i offentlig sektor. I det man kan omtale som digitale økosystemer, karakteriseres styringen av godt definerte roller, konsensus, transparens og felles spilleregler, og alle deltakerne opplever at de har verdi av samspillet. Vi foreslår følgende tiltak og retningsvalg for å sikre en utvikling i en slik retning.

Varige strukturer for samarbeid

Et gjennomgående funn i forskningen (f.eks. Bygstad & Iden (2024)) er at tradisjonelle styringsmodeller er lite egnet for å håndtere de sammensatte digitale verdikjeder som offentlig sektor typisk preges av. Kommuner og fylkeskommuner preges av relativt høy leverandøravhengighet, mangelfull datadeling, lav påvirkningskraft på systemutvikling og store variasjoner i kompetanse og kapasitet. Dette forsterkes av vertikale, fagspesifikke styringslinjer og svak koordinering mellom statlige sektorer, og et marked hvor noen få store aktører ofte får dominans.

KS har de siste årene etablert samstyringsarenaer og prinsipper for å støtte utviklingen av digitale økosystemer i kommunal sektor, blant annet

gjennom regionale digitaliseringsnettverk og modeller og prinsipper for likeverdig samstyring mellom stat og kommune. Krav om å involvere kommunal sektor og følge samstyringsprinsippene ble i januar 2022 tatt inn i det statlige *Digitaliseringsrundskrivet*. Samtidig oppfatter vi at strukturene fortsatt er utilstrekkelig legitimert, noe som gjør at kommunesektorens reelle innflytelse ikke samsvarer med de prinsipper og den ansvarsfordelingen som ligger til grunn for det digitale samarbeidet.

KS bør derfor ta initiativ til å videreutvikle og befeste institusjonaliserte, langsiktige og forpliktende samstyringsmodeller. Disse bør fungere som økosystemarenaer, hvor kommunal sektor, statlige aktører og leverandører inngår i regulert samhandling om utvikling, drift og forvaltning av digitale løsninger. Forskningen viser at slike samhandlende digitale økosystemer må orkestreres – det vil si styres gjennom kontinuerlig dialog, konsensus og delte styringsmekanismer. For kommunesektoren innebærer dette at KS må bidra til å etablere mekanismer som:

- forhandler strukturer og roller på de ulike områdene (hvem skal være plattformeier? hvem setter standarder? hvem får portvokterrollen?),
- utvikler regler og normer for samhandling (standarder, regimer for datadeling, ansvarlinjer) og
- etablerer KPI-er som måler faktisk verdiskaping (ende-til-ende-effekter, gevinster i tjenestekjeder, kvalitet på dataflyt, brukeropplevelse).

KS bør særlig passe på at nye felles styringsmodeller gir kommunal sektor reell beslutningsmakt, samtidig som leverandørene får tydeligere rammer, mer forutsigbarhet og bedre dialog og kjennskap til både behov og utviklingstrekk i offentlig sektor som helhet.

Det er også viktig å bevirke at digital samstyring og orkestrering i større grad ikke blir noe ved siden av tradisjonelle strukturer, men innarbeides som en integrert del av offentlig styringstradisjon. For å få dette til, bør KS bidra til:

- at økosystemroller på statlig side konkret formaliseres i tildelingsbrev fra departementer,
- at økosystem-KPI-er inngår i statlige og kommunale resultatrapporter,
- at relevante styringsdialoger mellom stat og kommunesektor inkluderer digitale verdikjeder som eget tema,
- at kommunal sektor får varig representasjon i alle styrer for nasjonale digitale løsninger og

- at økosystemkompetanse blir en del av lederutviklingsprogrammene i kommunal sektor.

En utvikling i retning av en institusjonalisert, profesjonell digital samhandling vil være en forutsetning for at også leverandørmarkedet rundt kommunal sektor kan fungere mer modent, åpent og innovativt.

Løst koblede systemer og mer datadeling

Som redegjort for i kapittel 8.2, er et av de mer presserende strukturelle tiltakene å redusere kommunesektorens sårbarhet og avhengigheter. Samtidig må en også erkjenne at dette er et langsiktig og krevende arbeid. Som vi har sett, preges flere delmarkeder i dag av høye byttekostnader, svake insentiver til innovasjon og begrenset tilgang til data. Teknisk gjeld og monolittiske strukturer bidrar til utfordringene. De tekniske avhengighetene kommunesektoren opplever skaper også en betydelig governance-utfordring: beslutninger om dataflyt og integrasjoner er flyttet fra kommunal styring til leverandørens produktstrategier.

KS bør derfor etablere og forvalte en felles referansearkitektur basert på prinsippet om løst koblede digitale komponenter, med tydelige krav til standardisert semantikk, åpne API-er og interoperabilitet. Dette vil:

- øke konkurransen ved å gjøre det enklere å bytte ut delkomponenter,
- redusere risikoen som oppstår når leverandører har plattformmonopol,
- gi kommunene kontroll over sine data,
- muliggjøre gjenbruk av komponenter og arkitekturer på tvers av tjenesteområder og sektorer og
- åpne for mer innovasjon fra både små og store markedsaktører.

Arkitektur må ses som et styringsverktøy, ikke som et rent teknisk produkt. Arkitekturvalg former maktforhold, markedsstruktur og innovasjonstakt. Derfor bør KS – i tett samarbeid med relevante statlige etater – etablere et nasjonalt arkitekturstyringsråd som forvalter standarder og krav i dialog med markedet.

Samtidig er det ikke arkitekturen eller teknologivalgene i seg selv som først og fremst vil skape verdi i offentlig sektor, men samhandlingen rundt data. Datadeling er både motoren i de digitale økosystemene og den største begrensningen i dagens systemlandskap i kommunal sektor. Dette handler også om at en bør sikre en bedre koordinering på tvers av de

fagspesifikke økosystemene – ikke minst for å muliggjøre helhetlige innbyggertjenester og utnyttelse av KI på tvers av ulike datadomener. KS bør derfor lede utviklingen av:

- felles semantiske modeller på tvers av kommunale tjenester,
- standardiserte datakataloger,
- krav til dataportabilitet fra kommunale IT-løsninger,
- tydelige ansvarsregimer for databehandlerroller i komplekse verdikjeder og
- en nasjonal modell for kontinuerlig overvåking av datakvalitet og dataflyt i tjenestekjedene og på tvers av sektorer og fagdomener.

Bygg kapabiliteter

Robuste økosystemer krever sterke deltakere. Mange kommuner står i dag uten nødvendig kapasitet til å gjennomføre gode anskaffelser, forvalte komplekse avtaler, delta i utviklingsløp eller ivareta teknologisk og juridisk risiko. Manglende kapasitet fører til økt leverandøravhengighet og lavere gevinstuttak. KS bør derfor etablere et nasjonalt program for profesjonalisering, som sammen med eksisterende regionale IKT-samarbeid og digitaliseringsnettverk bygger opp strukturerede kapabiliteter innen:

- digital produkt- og porteføljestyring,
- forvaltningskompetanse for digitale løsninger,
- juridisk og teknisk forståelse av dataforvaltning og datadeling,
- innovative anskaffelser, leverandørsamarbeid og leverandørstyring og
- gevinstrealisering og kontinuerlig kvalitetsmåling.

Programmet bør være flerårig og tett koblet til nye styringsmodeller i økosystemene. Det bør også tilrettelegges for at mindre kommuner får tilgang på felles ressurser gjennom tilknytning til interkommunale IKT-samarbeid. I arbeidet med å bygge slike kapabiliteter kan KS blant annet ta i bruk KS Digital som et virkemiddel.

Felles «rammeverk for digitale roller»

Uklar rolledeling mellom offentlig sektor og leverandørmarkedet hindrer innovasjon og skaper fragmentering. I kommunal sektor er dette ytterligere forsterket av at statlige etater også utvikler løsninger som kommunene blir avhengige av, uten at de juridiske, økonomiske og organisatoriske konsekvensene av denne avhengigheten avklares.

KS bør derfor ta initiativ til at staten og kommunal sektor sammen utvikler et rammeverk for

rolleavklaring i digitale økosystemer, og hvor staten kan innta ulike roller. Et slikt rammeverk vil:

- forhindre at staten uforvarende går inn i eller forstyrrer markeder der private aktører og kommunal sektor allerede har bærekraftige løsninger,
- sikre mer konsistent styring på tvers av statlige sektorer og enkeltvirksomheter som inngår i kommunal sektors verdikjeder,
- gi kommuner større forutsigbarhet om de forpliktelser og kostnader som følger statlige plattformer,
- redusere risiko for monopolsituasjoner eller feilinvesteringer i kommunal sektor og
- gi kommersielle løsningsleverandører tydeligere rammer for innovasjon innenfor de ulike digitale økosystemene.

Tilrettelegg gjennom tryggere markedsmekanismer

Som denne kartleggingen har vist, preges leverandørmarkedet i dag av høye etableringsbarrierer, store integrasjonskostnader og til dels uforutsigbare anskaffelsesprosesser. Vi legger til grunn at dette demper innovasjonstakten hos leverandørene og fører til at kommunal sektor må ta til takke med et til dels svært fragmentert systemlandskap.

KS bør derfor også i det langsiktige perspektivet arbeide for tiltak som:

- standardiserer integrasjonskrav slik at leverandører slipper å utvikle løsninger kommune for kommune,
- etablerer felles testmiljøer, sandkasser og pilotarenaer,
- åpner for felles utviklingskontrakter der aktørene deler risiko,
- gjør det enklere for nye aktører å komme inn i markedet,
- styrker bruk av relasjonskontrakter og verdioptimalisering i større anskaffelser og
- sikrer at KS Digital og KS selv ikke skaper markedsuro, men faktisk oppleves som katalysator.

Samtidig bør leverandører, som vi har vært inne på, få tydeligere insentiver til å være åpne om produktstatus, egen teknisk gjeld, integrasjonskostnader og roadmap-risiko.

Etabler nasjonal styring av investeringer og gevinster i digitale verdikjeder

En gjennomgående utfordring i kommunal sektor er at kostnadene oppstår andre steder enn der gevinstene realiseres. Dette gjelder særlig i tjenestekjeder som går på tvers av statlige og

kommunale aktører, for eksempel innen helse, NAV-relaterte tjenester og oppvekstsektoren. Kommuner og fylkeskommuner får nye oppgaver uten finansiering, eller må investere tungt for å realisere gevinster som tilfaller staten eller gir innbyggerne høyere tjenestekvalitet.

For at økosystemene skal bli mer balanserte og forutsigbare – slik at alle aktører ser gevinstene av å bidra, bør KS derfor ta initiativ til at statlige sektormyndigheter og kommunal sektor sammen etablerer:

- felles finansieringsmekanismer for digitale økosystemer,
- gevinstfordelingsmodeller som gjør det økonomisk bærekraftig for den enkelte aktør å investere,
- nasjonale porteføljestyringsprinsipper for tverrsektorielle løsninger og
- mekanismer for risikodeling mellom staten, kommunal sektor og løsningsleverandørene.

Vedlegg A: Intervjuer

Gjennomføring

Intervjuene som er gjennomført i forbindelse med prosjektet var semistrukturerte og ble gjennomført digitalt, med en varighet på inntil én time. Metoden er nærmere beskrevet i tekstboksen *Semistrukturerte intervjuer i Oslo Economics*.

Semistrukturerte intervjuer i Oslo Economics

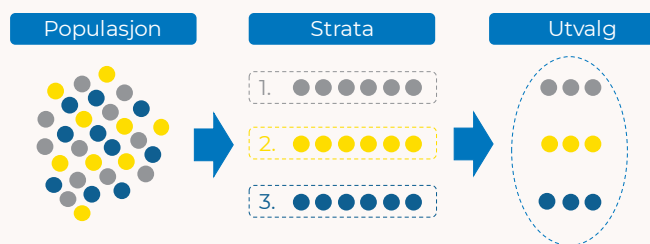
Vi bruker semistrukturerte intervjuer for informasjonsinnsamling i forbindelse med utredningsprosjekter innenfor en rekke sektorer. For alle intervjuer forholder vi oss til en intern veileder med følgende hovedpunkter:

- Intervjuguider for semistrukturerte intervjuer skal være forankret med våre oppdragsgivere. Intervjuguider utformes med tanke på å sikre informasjonsbehov knyttet til å besvare spesifikke spørsmål i vårt oppdrag.
- Intervjuguider oversendes til informanter i god tid før avtalt tidspunkt for intervju. Informanter skal kunne forberede svar på våre spørsmål og eventuelt kunne skaffe tilgang på informasjon fra sine omgivelser eller invitere andre nøkkelpersoner til samtalen.
- Vi forholder oss til gjeldende retningslinjer for behandling av personopplysninger. Informasjon om rutiner for behandling av personopplysninger oversendes sammen med invitasjon til intervju.
- Intervjuguiden er veiledende, men ikke bindende for samtalen. Vi åpner for diskusjoner av andre temaer når dette er hensiktsmessig, og kan se bort fra deler av temaene i intervjuguiden dersom de viser seg lite relevante for en gitt informant.
- Hvert intervju gjennomføres som hovedregel av to medarbeidere, hvor én har hovedansvar for å styre samtalen, mens den andre har ansvaret for å dokumentere underveis. Ved særskilt samtykke fra informant kan opptak av samtalen benyttes.
- Sitatsjekk gjennomføres dersom sitater fra intervjuer skal brukes direkte i rapporter.

Stratifisering av kommuner

For å finne et representativt utvalg kommuner til intervjuer, har vi brukt en *stratifiseringsprosess*. Stratifisering handler om å dele en populasjon (i dette tilfellet norske kommuner) inn i strata (kategorier) basert på bestemte egenskaper eller kjennetegn. Etter at kommunene er inndelt i strata, slik at kommuner med like kjennetegn samles i samme gruppe, trekker vi et utvalg kommuner fra hver gruppe. Antallet som trekkes fra hver gruppe

Figur 8-1: Stratifisering og utvalg



Illustrasjon: Oslo Economics.

står i forhold til hvor mange kommuner som inngår i gruppen. Prosessen er illustrert i Figur 8-1.

I dette prosjektet stratifiserer vi kommunene etter størrelse, økonomi, digital aktivitet og geografi. Vi forventer at dette er faktorer som har betydning for kommunenes forutsetninger og behov knyttet til digitale løsninger. Størrelse og økonomi påvirker kapasitet og ressurser til å utvikle og ta i bruk digitale løsninger, og kan ha betydning for forhandlingsmakt i møte med leverandører. Digital aktivitet sier noe om erfaring og ambisjonsnivå på området, og geografi kan ha betydning for digital infrastruktur og tilgang til samarbeidspartnere.

Som mål på størrelse bruker vi innbyggertall fra SSB (tabell 11342). Vi deler innbyggertall inn i tre intervaller; færre enn 15 000 innbyggere, 15 000–50 000 innbyggere og flere enn 50 000 innbyggere.

Økonomi måler vi som netto driftsresultat i prosent av brutto driftsinntekter. Teknisk beregningsutvalg (TBU) anser dette som en hovedindikator for økonomisk balanse i kommunesektoren (TBU, 2023). Vi henter inn data på netto driftsresultat fra SSB (tabell 12134). For kommuner anbefaler TBU et netto driftsresultat på om lag 1,75 over tid. Vi anser derfor driftsresultatet som lavt hvis verdien er lavere enn 1,75, og høy ellers.

Indikatoren for digital aktivitet er hentet fra SSB (2023). Indikatoren viser hvor aktiv kommunen er til å bruke og tilby digitale tjenester i 2022. Indikatoren har følgende nivåer:

- 0: Ingen eller liten digital aktivitet
- 1: Relativt liten digital aktivitet
- 2: Bruker mye digitale tjenester selv, men tilbyr lite avanserte tjenester digitalt
- 3: Tilbyr avanserte tjenester digitalt, men bruker lite digitale tjenester selv
- 4: Både bruker mye digitale tjenester selv og tilbyr avanserte tjenester digitalt

Vi deler inn indikatoren i tre, der 0 og 1 (liten digital aktivitet) utgjør første kategori, 2 og 3 (moderat digital aktivitet) utgjør andre kategori og 4 (høy digital aktivitet) utgjør siste kategori.

Deretter finner vi alle kombinasjoner av de ulike inndelingene (for eksempel er en kombinasjon færre enn 15 000 innbyggere, netto driftsresultat lavere enn 1,75 og moderat digital aktivitet). Det finnes til sammen 18 kombinasjoner, som utgjør

våre strata. Videre fordeler vi alle landets kommuner på strataene.

Utvalg av kommuner

Med utgangspunkt i fordelingen av kommuner på de 18 strataene, gjør vi et utvalg fra hvert stratum, der antallet bestemmes av stratumets størrelse. I utvelgelsesprosessen hensyntar vi behov for en viss geografisk spredning.

Vedlegg A: Liste over utvalgte tjenesteområder, IKT-produktkategorier og markedsområder

IKT-produktkategorier

I samarbeid med KS har vi utarbeidet en liste over IKT-produktkategorier som skal dekke samtlige digitale løsninger som benyttes av kommuner og fylkeskommuner. Listen skal brukes til å sette opp mulige relevante markedsområder. Den endelige listen over IKT-produktkategorier er presentert i Tabell 8-1, med tilhørende forklaring på hva de ulike kategoriene omfatter.

Tjenesteområder for kommuner og fylkeskommuner

I Tabell 8-2 presenterer vi kategoriseringen av kommunenes og fylkeskommunenes tjenesteområder, i tillegg til en kategori for «annet». Formålet med denne kategoriseringen er, på samme måte som listen over programvarekategorier, å bruke den til å identifisere relevante markedsområder.

Markedsområder

Med utgangspunkt i de oppsatte tjenesteområdene og IKT-produktkategoriene har vi satt opp mulige markedsområder. Disse er presentert i Tabell 8-3. Samtlige kombinasjoner av 21 IKT-produktkategorier og 20 tjenesteområder gir oss 420 mulige markedsområder. Alle disse er imidlertid ikke relevante.

Egenskapene og funksjonalitetene i kommunenes og fylkeskommunens digitale løsninger er i mange tilfeller uavhengig av sektor og tjenesteområde. I andre tilfeller er de digitale løsningene sektorspesifikke. Med tanke på førstnevnte, er for eksempel et ERP-system uavhengig av hvilket tjenesteområde det benyttes innenfor. Det samme gjelder langt på vei for CRM-system, HR-system, generelle saksbehandlings- og arkivsystem og systemer for virksomhetsstyring.

Med tanke på digitale løsninger som er sektorspesifikke, finner vi i hovedsak fag- og saksbehandlingssystemer. Et fagsystem benyttet innenfor *barnehage* har ikke de samme egenskapene, funksjonene og integrasjonene som et fagsystem benyttet innenfor tjenesteområdet *barnevern*. Dette resulterer i at leverandørene og konkurransen omkring programvareleveranser av fagsystem til barnehage og barnevern kan være ulike. Blant de definerte IKT-produktkategoriene er det i hovedsak *Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer* som vil variere med tjenesteområdene.

For å holde markedskartleggingen håndterbar - både i analysearbeidet og i presentasjonen i denne rapporten, og for å lette senere oppdateringer - avgrenses omfanget slik: Kun IKT-produktkategorien *Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer* brytes ned i egne markedsområder per tjenesteområde. Den endelige listen over markedsområder tilsvarer dermed IKT-produktkategoriene i Tabell 8-1, med ett unntak: Kategorien *Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer* deles i 20 markedsområder, ett per tjenesteområde.

Tabell 8-1: IKT-produktkategorier benyttet i markedskartlegging

PRODUKTKATEGORIER	BESKRIVELSE
Administrative løsninger for økonomi, regnskap, HR, lønn og innkjøp	ERP-systemer (helhetlige løsninger for økonomi, regnskap, HR, lønn og innkjøp), frittstående moduler som dekker en eller flere av disse funksjonalitetene, samt tilgrensende systemer og støttesystemer (som ressursstyring, rapportering, fakturabehandling og kredittvurdering)
System for virksomhetsstyring	Systemer for intern styring og kvalitet, inkludert kvalitetssystemer, avvikshåndtering, internkontroll, risikostyring og prosessforbedring.
Analyseverktøy	Business Intelligence og statistikkverktøy for rapportering, datavisualisering og beslutningsstøtte.
Internkommunikasjon og samhandlingsløsninger	Verktøy som støtter intern kommunikasjon og samarbeid, inkludert chat, meldinger, videomøter, fildeling og prosjektstyring. Typiske løsninger kombinerer kommunikasjon med samhandlingsfunksjoner for dokumentdeling og oppgavehåndtering (f.eks. Microsoft Teams, Zoom, Slack).
Intranett/ekstranett	Portaler for intern informasjonsdeling og samarbeid, samt ekstranett for samarbeid med eksterne aktører.
CRM-system (Customer Relationship Management)	Systemer for håndtering av innbygger- og kundedata, inkludert registrering, oppfølging, kommunikasjon og historikk. Løsningene brukes til å administrere henvendelser, planlegge kontaktpunkter og sikre oversikt over relasjoner og tjenester.
IKT-infrastruktur, tilgangsstyring og personvern	Digitale løsninger som sikrer drift og digital sikkerhet, inkludert, identitets- og tilgangsstyring (IAM), Active Directory, flerfaktorautentisering, sikkerhetslogging, backup og gjenoppretting, samt verktøy for personvern og compliance (f.eks. DPIA, ROS-analyse, GDPR-støtte).
KGV/KAV	IT-området inneholder verktøy knyttet til behov og planlegging, konkurransegjennomføringer og administrasjon av kontrakter.
Utviklingsplattformer og generelle programvareverktøy	Løsninger som støtter utvikling, tilpasning og integrasjon av digitale tjenester, inkludert low-code/no-code plattformer, API-håndteringsverktøy, integrasjonsplattformer (iPaaS), og generelle utviklingsmiljøer for programvareutvikling.
Billett- og betalingsløsninger	Systemer for salg og håndtering av billetter og betalinger for kommunale tjenester, som kollektivtransport, parkering og kulturtilbud.
Reiseplanleggere og skoleskyss	Løsninger for planlegging og administrasjon av transporttjenester, inkludert ruteplanlegging, skoleskyss og TT-ordninger.
Løsninger for sosialhjelp	Portaler for søknad og oppfølging av sosialhjelp, som for eksempel Soco fra Tieto eller Visma Flyt Sosial
Andre innbyggerportaler og selvbetjeningsløsninger	Løsninger som gir innbyggere tilgang til selvbetjening og dialog med kommunen, inkludert søknadsportaler (for byggesaker, barnehageplass, kulturtilbud, tekniske tjenester), meld feil-funksjoner og generelle skjemaverktøy som brukes på tvers av tjenesteområder.
Helse- og omsorgssystemer	Elektroniske pasientjournaler (EPJ) og tilknyttede moduler for pleie, omsorg, helsestasjon og legevakt.
Velferdsteknologi	Løsninger som trykghetsalarmer, digitalt tilsyn, lokalisering og medisindispensere for hjemmebasert omsorg.
Digitale ressurser for opplæring	Læringsplattformer (LMS), digitale læremidler og verktøy for undervisning og vurdering.
Digitale kultur-, bibliotek- og formidlingstjenester	Systemer for bibliotekadministrasjon, e-medier, kulturarrangement og digitale formidlingsløsninger.
Energioppfølging, renovasjon og sensorikk	Systemer for energioptimalisering, SD-anlegg, sensorteknologi, «smart city»-løsninger, dronehåndteringsløsninger og renovasjonsstyring.
Digitale planregistre og kartløsninger	Løsninger for innsyn i reguleringsplaner, kartdata og GIS-baserte tjenester, samt verktøy for planlegging og visualisering.
Generelle saksbehandlings- og arkivsystemer	Løsninger for dokumenthåndtering, arkivering og saksflyt på tvers av tjenesteområder. Typisk NOARK-baserte systemer som brukes til politiske saker, klagesaker og generell forvaltning.
Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer	Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer for ett bestemt tjenesteområde, med funksjonalitet feks tilpasset lovverk, prosesser og behov i den aktuelle sektoren. Omfatter blant annet løsninger som støtter fagspesifikke arbeidsprosesser, integrasjon mot nasjonale komponenter og krav til dokumentasjon og rapportering. Inkludere for eksempel skoleadministrative systemer, eByggesak/ePlanSak i plan og bygg og Familia i barnevern.

Kilde: Oslo Economics, utarbeidet i samarbeid med KS og KS Digital

Tabell 8-2: Tjenesteområder i kommuner og fylkeskommuner

TJENESTEOMRÅDER	KOMMUNE/ FYLKESKOMMUNE
Barnehage	Kommune
Barnevern	Kommune
Bolig, integrering og sosiale tjenester	Kommune
Brann og beredskap	Kommune
Grunnskoleopplæring,	Kommune
Helse, omsorg og rus	Kommune
Kirke, gravplasser og livssyn	Kommune
Vann, avløp og renovasjon	Kommune
Energi og kraft	Fylke
Fagskole og voksenopplæring	Fylke
Tannhelse	Fylke
Videregående opplæring og fagopplæring	Fylke
Administrasjon og styring	Begge
Annet	Begge
Finans og fellesutgifter	Begge
Kultur, idrett og fritid	Begge
Natur, friluftsliv og miljø	Begge
Næring og regional utvikling	Begge
Plan, bygg og geodata	Begge
Samferdsel og transport	Begge

Kilde: Oslo Economics, utarbeidet i samarbeid med KS og KS Digital

Tabell 8-3: Markedsområder

MARKEDSOMRÅDER
Analyseverktøy
CRM-system
ERP-, HR-, regnskaps-, og lønnsystem
System for virksomhetsstyring
IKT-infrastruktur og personvern
Kommunikasjon og samhandling
Intranett/ekstranett
Utvikling og programvareverktøy
Energioppfølging og renovasjon
Saksbehandlings- og arkivsystemer
Innbyggerportaler og selvbetjening
Digitale planregistre og kartløsninger
Velferdsteknologi
Helse- og omsorgssystemer
Digitale ressurser for opplæring
Billett- og betalingsløsninger
Digitale kultur-, bibliotek- og formidlingstjenester
Reiseplanleggere og skoleskyss
Løsninger for sosialhjelp
Andre fagsystemer innenfor administrasjon
Andre fagsystemer innenfor barnehage
Andre fagsystemer innenfor grunnskoleopplæring
Andre fagsystemer innenfor barnevern
Andre fagsystemer innenfor integrering og sosiale tjenester
Andre fagsystemer innenfor beredskap
Andre fagsystemer innenfor energi og kraft
Andre fagsystemer innenfor fagskole og voksenopplæring
Andre fagsystemer innenfor finans og fellesutgifter
Andre fagsystemer innenfor helse og omsorg
Andre fagsystemer innenfor kirke og livssyn
Andre fagsystemer innenfor kultur og idrett
Andre fagsystemer innenfor natur og friluftsliv
Andre fagsystemer innenfor næring og utvikling
Andre fagsystemer innenfor plan og bygg
Andre fagsystemer innenfor samferdsel og transport
Andre fagsystemer innenfor tannhelse
Andre fagsystemer innenfor vann og renovasjon
Andre fagsystemer innenfor videregående opplæring

Kilde: Oslo Economics, utarbeidet i samarbeid med KS og KS Digital

Vedlegg B: Bearbeiding av Leverandørdatabasen

Filtrering av Leverandørdatabasen

Før hvert kjøp i leverandørdatabasen kan kobles til de ulike delmarkedene, må samtlige kjøp som ikke er relatert til kjøp av digitale løsninger filtreres ut. For hvert registrerte kjøp i leverandørdatabasen, er det registrert følgende fire variabler:

- Hovedområde
- Underområde
- KOSTRA regnskapsarter
- KOSTRA regnskapsfunksjon

Hovedområdet som fremgår av Leverandørdatabasen, kan for eksempel være området for informasjon og kommunikasjon. Underområdene er direkte koblet sammen med hovedområdene, hvor hvert hovedområde inneholder flere underområder. De mer detaljerte kategoriene i underområde kan for eksempel være programvare, utgivelse av annen programvare og databehandling, og datalagring og tilknyttede tjenester.

Regnskapsfunksjon og regnskapsarter er KOSTRA-kodene som kommuner og fylkeskommuner skal benytte i sine regnskaper. Regnskapsfunksjonene *fokuserer på hvilke typer behov tjenestene skal dekke og hvilke grupper mottakere tjenestene primært henvender seg til. Funksjonsbegrepet er i utgangspunktet uavhengig av hvordan tjenestene er organisert* (SSB, 2025b). *Regnskapsartene gjenspeiler som hovedregel de ulike produksjons- og innsatsfaktorene (utgifts- og inntektstyper) kommunene og fylkeskommunene benytter i sin virksomhet* (SSB, 2025).

Disse fire variablene er benyttet for å først filtrere ut kjøp som ikke er relatert til digitale løsninger, og deretter for å koble kjøp av digitale løsninger til de ulike markedsområdene. Filtrering av Leverandørdatabasen er gjort gjennom følgende steg:

1. Inkludere alle KOSTRA regnskapsarter som er benyttet sammen med underområdene: «Utgivelse av annen programvare» og «Utgivelse av programvare for dataspill». Dette omfatter 39 av de 86 KOSTRA regnskapsartene i databasen. De 47 øvrige regnskapsartene vurderer vi som ikke relatert til kjøp av programvare. Dette er for eksempel betalinger registrert med regnskapsartene «Avsetninger til bundne fond» og «Avdrag på lån».
2. Videre filtrering av de 39 KOSTRA regnskapsartene som er inkludert i steg 1:

- a. Regnskapsarter som alene er tilstrekkelig for å definere et kjøp som relatert til programvare. Dette omfatter KOSTRA-art-koden «Avgifter, gebyrer, lisenser o.l.»
- b. Regnskapsarter som ikke relateres til kjøp av programvare, og som kan ekskluderes. Dette omfatter 13 koder, som blant annet «Renteutgifter, provisjoner og andre finansutgifter», «Annet merverdiavgiftspliktig salg av varer og tjenester» og «Merverdiavgift som gir rett til merverdiavgiftskompensasjon»
- c. Regnskapsarter som kun skal inkluderes i kombinasjon med underområdene «Utgivelse av annen programvare» og «Utgivelse av programvare for dataspill». Dette omfatter 25 koder, som blant annet følgende «Vedlikeholdstjenester, påkostning, nybygg og nyanlegg» og «Medisinsk forbruksmaterieil»

I vedlegg C viser vi hvilke observasjoner som er filtrert ut og ikke.

Filtrering av kommunenes og fylkeskommunenes kjøp basert på stegene ovenfor gir oss et bruttouttrekk. I bruttouttrekket har vi tatt ut betalinger som med stor sannsynlighet ikke er relatert til kjøp av programvare, men uttrekket inkluderer fortsatt en rekke kjøp som trolig ikke er relatert til programvare. Totalt antall leverandører som fremgår av bruttouttrekket summerer seg til 5 431.

For å filtrere ut en større andel av kjøp som ikke er relatert til programvare, har vi utviklet en KI-modell som aktivt søker opp nettsiden til hver av de 5 431 leverandørene. For hver leverandør blir følgende verdier logget:

- Organisasjonsnummer
- Leverandørnavn
- Hvorvidt leverandøren tilbyr programvare til kommuner og/eller fylkeskommuner
- Navn på programvarer som tilbys til kommuner og fylkeskommuner
- Kvalitet på KI-modellens vurdering
- Begrunnelse for KI-modellens vurdering
- Hovedkilde som er benyttet i KI-modellens vurdering
- Øvrige kilder som er benyttet i KI-modellens vurdering

KI-modellen er i flere omganger testet og kalibrert for å sikre et så treffsikkert resultat som mulig. Det er også gjort stikkprøver i listen over aktører som merkes som leverandører av digitale løsninger, for å

sjekke modellresultatene. Det er også stikkprøver med utgangspunkt i markedet, hvor vi har listet opp kjente leverandører av digitale løsninger til kommuner og fylkeskommuner og bekreftet at disse er inkludert i listen over digitale leverandører.

Blant de 5 431 aktørene, blir 412 definert som leverandører av programvare. Kjøp i bruttouttrekket som ikke er koblet til disse leverandørene, er tatt ut av datagrunnlaget. Leverandører som i sum har fakturert mindre enn 200 000 kroner til kommuner og fylkeskommuner i løpet av 2024, er også tatt ut. Endelig datagrunnlag er i det videre omtalt som *nettouttrekk*.

Kobling av data i nettouttrekk til oppsatte markedsområder

Kobling av tjenesteområder

Samtlige linjer i nettouttrekket er registrert med en KOSTRA-regnskapsfunksjon.

Regnskapsfunksjonene angir langt på vei hvilket tjenesteområde som et kjøp gjelder for. For å kunne koble informasjon i leverandørdatabasen til de ulike tjenesteområdene, er hvert tjenesteområde koblet til en regnskapsfunksjon i Leverandørdatabasen.

En detaljert gjennomgang av enkeltbeløp i Leverandørdatabasen viser at kommuner ikke nødvendigvis er konsekvent i bruk av regnskapsfunksjonene. Noen kommuner ser blant annet ut til å bruke regnskapsfunksjonen «Bygg- og anleggsteknikk» for å føre kostnader på tjenesteområdet plan, bygg og geodata, mens de fleste kommunene bruker denne funksjonen for å føre kostnader på tjenesteområdet fagskole og voksenopplæring. Hver regnskapsfunksjon er koblet til de tjenesteområdene hvor de fremstår som mest hyppig brukt. Koblingstabell mellom KOSTRA regnskapsfunksjoner og tjenesteområder er presentert i Vedlegg D.

Kobling av programvarekategorier

For å koble programvarekategoriene til registrerte kjøp i leverandørdatabasen, er det utviklet enda en KI-modell. Denne KI-modellen tar utgangspunkt i informasjonen i nettouttrekket, nærmere bestemt listen over de digitale leverandørene med tilhørende programvareprodukter, samt hvilke tjenesteområder de opererer innenfor. For hver digital løsning henter modellen informasjon om hvilke tjenesteområder som det passer innenfor, samt hvilken programvarekategori som produktet tilhører.

Hvis en leverandør innenfor et tjenesteområde bare er relevant for én produktkategori, regnes hele leveransen til denne ene produktkategorien. Dette gjelder for eksempel Cappelen Damm, som innenfor tjenesteområdet videregående opplæring og fagopplæring kun tilbyr programvareprodukter

som tilhører programvarekategorien digitale ressurser for opplæring. Alle registrerte kommunale og fylkeskommunale kjøp fra Cappelen Damm, innenfor tjenesteområdet for videregående opplæring og fagopplæring, tilskrives derfor programvarekategorien digitale ressurser for opplæring.

Dersom leverandøren innenfor et tjenesteområde er relevant for flere produktkategorier, markeres dette som «tvetydig». Dette gjelder for eksempel ACOS, som leverer flere digitale løsninger til tjenesteområdet for administrasjon og styring. Disse løsningene tilhører flere programvarekategorier, som for eksempel system for virksomhetsstyring, andre innbyggerportaler og selvbetjeningsløsninger, generelle saksbehandlings- og arkivsystemer, IKT-infrastruktur, tilgangsstyring og personvern, internkommunikasjon og samhandlingsløsninger, intranett/ekstranett og system for virksomhetsstyring.

For de tvetydige tilfellene er det antatt en lik fordeling mellom de aktuelle programvarekategoriene, slik at andelene summerer til 100 prosent.

Fordelingen vil i varierende grad gjenspeile faktiske forhold. Dette skyldes blant annet at det ikke finnes offentlig tilgjengelig og strukturert informasjon om omsetning eller salgsverdi for ulike programvarer, som igjen fører til at KI-modellen ikke kan gi spesifikke instruksjoner om hvordan prosentandelene skal beregnes.

Svakheter og usikkerhet

Metoden som er benyttet for å filtrere kommuners og fylkeskommuners kjøp av programvare, samt for å fordele fakturerte beløp mellom ulike IKT-produktkategorier, er utviklet med hensikt om å lage aggregerte statistikker som kan (1) belyse hvilke aktører som tilbyr digitale løsninger til kommuner og fylkeskommuner innenfor relevante delmarkeder, og (2) gi et overordnet bilde av konkurransesituasjonen i disse delmarkedene.

Det er flere kilder til usikkerhet i det kvantitative datagrunnlaget som benyttes for å kartlegge markedet.

For det første kan det forekomme feil og inkonsistens i Leverandørdatabasen som følger av hvordan kommuner og fylkeskommuner fører leverandørreskontro, særlig knyttet til hvilke KOSTRA regnskapsarter og KOSTRA regnskapsfunksjoner fakturerte beløp kobles til.

For det andre kan KI-modellene gi feil, selv om de er testet og kalibrert i flere omganger og kontrollert

med stikkprøver, blant annet fordi modellene kan ha utfordringer med å avgjøre om et tilbud er relevant for dette prosjektet (at leverandørens produkter er omfattet av en eller flere av de oppsatte IKT-produktkategoriene), men også utfordringer med å skille mellom konsulenttjenester og ferdige digitale løsninger.

For det tredje knytter det seg stor usikkerhet til selve koblingen fra fakturerte beløp i Leverandør databasen til IKT-produktkategorier (markedsområder). Databasen gir ofte en rimelig indikasjon på tjenesteområde gjennom KOSTRA-funksjon, men gir ikke en tilsvarende naturlig og entydig kobling til produktkategori, og dette skaper to grunnleggende utfordringer:

1) Det er vanskelig å skille ut hva som er fakturert for digitale løsninger fra hva som gjelder konsulentbistand, drift/forvaltning, opplæring eller hardware, særlig for leverandører som leverer «pakker» og har porteføljer som spenner bredt.

2) Selv når et kjøp med rimelighet kan vurderes som programvarerelatert, er det ofte usikkert hvilken IKT-produktkategori beløpet faktisk tilhører, fordi samme leverandør kan være relevant for flere kategorier innen samme tjenesteområde. Da må koblingen baseres på modellens vurdering av leverandørporteføljen, og i tvetydige tilfeller må beløp fordeles etter forenklede antakelser, noe som ikke nødvendigvis samsvarer med faktisk fordeling i leverandørens salg. Dette innebærer i praksis en «svakhet i to ledd»: først usikkerhet om beløpet i det hele tatt gjelder kjøp av digital løsning (versus konsulent/hardware/annet), og deretter usikkerhet om hvilken produktkategori beløpet i så fall skal tilskrives.

Disse svakhetene blir særlig synlige når man ser på samlede fakturerte beløp per leverandør innenfor markedsområdene, der resultatene i noen tilfeller kan avvike fra hvordan markedet selv beskriver konkurranseforhold og markedsandeler. For å håndtere dette har vi derfor supplert de kvantitative resultatene med manuelle gjennomganger og kvalitetssikring av leverandørlistene og markeds plasseringer, nettopp fordi Leverandør databasen mangler gode indikatorer for hvilke konkrete digitale løsninger som er kjøpt, og fordi dette skaper utfordringer blant annet for aktører med brede porteføljer og for lisensforhandlere.

I dypdykkområdene er det i tillegg lagt vekt på dialog med markedet for å kvalitetssikre tolkninger av leverandørroller og anslag på markedsandeler. Generelt er metodeopplegget lagt opp med grundig kvalitetssikring for å redusere risikoen for systematiske feil i datagrunnlaget.

Til sist er det viktig å understreke at filtreringen som er valgt i større grad er egnet til å identifisere hvem som er relevante leverandører og gi et bilde av relativ størrelse/struktur mellom aktører, enn å gi et presist estimat på absolutt markedsstørrelse. At totalsummen som identifiseres som programvarerelatert kan bli lavere enn det markedet selv opplever, kan blant annet henge sammen med at Leverandør databasen kun inkluderer fakturaer over 2 000 kroner, at leverandører som har fakturert for under 200 000 i sum gjennom 2024 er ekskludert i nettouttrekket, og at enkelte programvarekjøp kan være ført på KOSTRA-kombinasjoner som gjør at de faller utenfor filtreringskriteriene.

Vedlegg C: Filtrering av KOSTRA regnskapsarter

I tabellen nedenfor presenterer vi hvilke KOSTRA regnskapsarter som er inkludert i datasettet over mulige kjøp relatert til programvare, og hvilke som ikke er inkludert.

KOSTRA regnskapsart	Inkludert i datasett over mulige kjøp relatert til programvare?	Forutsetter linjer som også har underområdet "Utgivelse av annen programvare» eller «Utgivelse av programvare for dataspill»
Vedlikeholdstjenester, påkostning, nybygg og nyanlegg	Ja	x
Kjøp fra andre (private)	Ja	x
Avsetninger til bundne fond	Nei	
Overføring til kommuner	Nei	
Strøm	Ja	x
Avdrag på lån	Nei	
Avdrag på lån til videreutlån	Nei	
Renteutgifter, provisjoner og andre finansutgifter	Nei	
Annet merverdiavgiftspliktig salg av varer og tjenester	Nei	
Driftsavtaler, reparasjoner og vaktmestertjenester	Ja	x
Forsikringer, vakthold og sikring	Ja	x
Avgifter, gebyrer, lisenser o.l.	Ja	
Overføring til andre	Nei	
Andre tjenester (som inngår i egenproduksjonen)	Ja	x
Gevinst på finansielle instrumenter	Nei	
Opplæring og kurs	Ja	x
Konserninterne avdrag	Nei	
Kjøp av eksisterende bygninger og anlegg	Nei	
Samlepost for annet forbruksmaterieill, varer og tjenester	Ja	x
Konserninterne utlån	Nei	
Grunnerverv	Ja	x
Post, banktjenester, telefon, internett, -bredbånd	Ja	x
Transport og reise	Ja	x
Overføring til andre regnskapsenheter som inngår i KOSTRA konsern	Nei	
Overføring til staten	Nei	
Kjøp og leie av transportmidler	Ja	x
Leie av lokaler og grunn	Ja	x
Materialer til vedlikehold, påkostning og nybygg og nyanlegg	Ja	x
Renholds- og vaskeritjenester	Nei	
Overføringer fra andre	Nei	
Matvarer	Ja	x
Kjøp av aksjer og andeler	Nei	
Undervisningsmaterieill	Ja	x

Kjøp og finansiell leie av driftsmidler	Ja	x
Utlån	Nei	
Medisinsk forbruksmaterieil	Ja	x
Brukerbetalinger	Nei	
Kjøp fra staten	Ja	x
Mottatte avdrag på utlån	Nei	
Merverdiavgift som gir rett til merverdiavgiftskompensasjon	Nei	
Fjernvarme og fjernkjøling	Nei	
Medikamenter	Ja	x
Leie av driftsmidler	Ja	x
Overføring til investering (K)	Nei	
Medisinsk utstyr	Ja	x
Bruk av ubundne fond	Nei	
Andre statlige overføringer	Nei	
Videreutlån	Nei	
Kjøp fra andre regnskapsenheter som inngår i KOSTRA konsern	Nei	
Andre opplysningspliktige godtgjørelser	Nei	
Kjøp fra kommuner	Ja	x
Bioenergi	Nei	
Kjøp fra fylkeskommuner	Nei	
Kontormaterieil	Ja	x
Dekning av tidligere års merforbruk	Nei	
Bruk av lån til videreutlån	Nei	
Annonse, reklame, informasjon	Ja	x
Naturgass og andre fossile gasser	Nei	
Konserninterne renteutgifter	Nei	
Overføring fra kommuner	Nei	
Refusjon fra staten	Nei	
Bruk av bundne fond	Nei	
Refusjon fra andre (D)	Nei	
Annet salg av varer og tjenester, gebyrer o.l. som ikke er merverdiavgiftspliktige (D)	Nei	
Fyringsolje og fyringsparafin	Nei	
Renteinntekter	Nei	
Salg av fast eiendom (I)	Nei	
Billettinntekter	Nei	
Overføring fra drift	Nei	
Refusjon fra kommuner	Nei	
Utgifter og godtgjørelser for reiser, diett, bil m.v. som er opplysningspliktige	Nei	
Andre direkte og indirekte skatter	Nei	
Tap på finansielle instrumenter	Nei	
Utleie av boliger og lokaler mv. og festeavgifter	Nei	
Overføring til fylkeskommuner	Nei	
Salg av driftsmidler	Nei	
Refusjon fra fylkeskommuner	Nei	

Merverdiavgiftspliktige gebyrer	Nei	
Kompensasjon for merverdiavgift i driftsregnskapet	Nei	
Avskrivninger	Nei	
Mottatte avdrag på videreutlån	Nei	
Avsetninger til ubundne fond	Nei	
Rammetilskudd	Nei	
Salg til andre regnskapsenheter som inngår i KOSTRA konsern	Nei	
Eiendomsskatt boliger og fritidsboliger	Nei	
Sykelønsrefusjon	Nei	

Vedlegg D: Koblingstabell mellom KOSTRA-funksjon og tjenesteområder

Tabell 8-4: Koblingstabell KOSTRA-funksjon og tjenesteområde

KOSTRA-FUNKSJON	TJENESTEOMRÅDE
Administrasjon	Administrasjon og styring
Administrasjonslokaler	Administrasjon og styring
Forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen	Administrasjon og styring
Kontroll og revisjon	Administrasjon og styring
Politisk styring	Administrasjon og styring
Barnehage	Barnehage
Barnehagelokaler og skyss	Barnehage
Styrket tilbud til førskolebarn	Barnehage
Barnevernsinstitusjoner	Barnevern
Barnevernstiltak når barnet er plassert av barnevernet	Barnevern
Barnevernstiltak når barnet ikke er plassert av barnevernet	Barnevern
Barneverntjeneste	Barnevern
Fosterhjem	Barnevern
Hjemmebaserte barneverntiltak	Barnevern
Arbeidsrettede tiltak i kommunal regi	Bolig, integrering og sosiale tjenester
Bistand til etablering og opprettholdelse av egen bolig m.v.	Bolig, integrering og sosiale tjenester
Boligbygging og fysiske bomiljøtiltak	Bolig, integrering og sosiale tjenester
Introduksjonsordningen	Bolig, integrering og sosiale tjenester
Kommunalt disponerte boliger	Bolig, integrering og sosiale tjenester
Kvalifiseringsordningen	Bolig, integrering og sosiale tjenester
Råd, veiledning og sosialt forebyggende arbeid	Bolig, integrering og sosiale tjenester
Statstilskudd til bosetting og integrering av flyktninger og drift av asylmottak	Bolig, integrering og sosiale tjenester
Ytelse til livsopphold	Bolig, integrering og sosiale tjenester
Beredskap mot branner og andre ulykker	Brann og beredskap
Forebygging av branner og andre ulykker	Brann og beredskap
Konsesjonskraft, kraftrettigheter og annen kraft for videresalg	Energi og kraft
Produksjon, distribusjon og omsetning av kraft	Energi og kraft
Fagskole	Fagskole og voksenopplæring
Voksenopplæring	Fagskole og voksenopplæring
Voksenopplæring etter opplæringsloven	Fagskole og voksenopplæring
Andre formål	Finans og fellesutgifter
Avsetninger, bruk av avsetninger, overføring fra drift til investering og inndekking av merforbruk og udekket beløp	Finans og fellesutgifter
Diverse fellesutgifter	Finans og fellesutgifter
Kompensasjon for merverdiavgift i investeringsregnskapet	Finans og fellesutgifter
Motpost avskrivninger	Finans og fellesutgifter
Pensjon	Finans og fellesutgifter
Premiefond	Finans og fellesutgifter
Rammetilskudd og øvrige generelle statstilskudd	Finans og fellesutgifter
Renter, utbytte og lån	Finans og fellesutgifter
Renter, utbytte og lån	Finans og fellesutgifter

Årets premieavvik	Finans og fellesutgifter
Skolefritidstilbud	Grunnskoleopplæring
Grunnskole	Grunnskoleopplæring
Oppfølgingstjenesten og Pedagogisk psykologisk tjeneste	Grunnskoleopplæring
Pedagogisk ledelse, pedagogiske fellesutgifter og gjesteelevsoppgjør	Grunnskoleopplæring
Skolelokaler	Grunnskoleopplæring
Spesialundervisning og særskilt tilpasset opplæring	Grunnskoleopplæring
Annet forebyggende helsearbeid	Helse, omsorg og rus
Diagnose, behandling, habilitering og rehabilitering	Helse, omsorg og rus
Helsestasjons- og skolehelsetjeneste	Helse, omsorg og rus
Øyeblikkelig hjelp døgntilbud	Helse, omsorg og rus
Den norske kirke	Kirke, gravplasser og livssyn
Gravplasser og krematorier	Kirke, gravplasser og livssyn
Tilskudd til tros- og livssynssamfunn	Kirke, gravplasser og livssyn
Aktivitetstilbud barn og unge	Kultur, idrett og fritid
Andre kulturaktiviteter	Kultur, idrett og fritid
Andre kulturaktiviteter og tilskudd til andres kulturbygg	Kultur, idrett og fritid
Bibliotek	Kultur, idrett og fritid
Idrett	Kultur, idrett og fritid
Idrett og tilskudd til andres idrettsanlegg	Kultur, idrett og fritid
Kino	Kultur, idrett og fritid
Kommunale idrettsbygg og idrettsanlegg	Kultur, idrett og fritid
Kommunale kulturbygg	Kultur, idrett og fritid
Kulturskoler	Kultur, idrett og fritid
Kunstformidling	Kultur, idrett og fritid
Kunstproduksjon	Kultur, idrett og fritid
Muséer	Kultur, idrett og fritid
Rekreasjon i tettsted	Kultur, idrett og fritid
Kulturminneforvaltning	Natur, friluftsliv og miljø
Landbruksforvaltning og landbruksbasert næringsutvikling	Natur, friluftsliv og miljø
Naturforvaltning og friluftsliv	Natur, friluftsliv og miljø
Naturforvaltning, friluftsliv, vannregionmyndighet og forvaltning av vilt og innlandsfisk	Natur, friluftsliv og miljø
Fylkeskommunal næringsvirksomhet	Næring og regional utvikling
Kommunal næringsvirksomhet	Næring og regional utvikling
Regionale forsknings- og utviklingsprosjekter	Næring og regional utvikling
Tilrettelegging og bistand for næringslivet	Næring og regional utvikling
Tilrettelegging, støttefunksjoner og finansieringsbistand for næringslivet	Næring og regional utvikling
Byggesaksbehandling, opprettelse og endring av eiendom og eierseksjonering	Plan, bygg og geodata
Kart og oppmåling	Plan, bygg og geodata
Plansaksbehandling	Plan, bygg og geodata
Regional planlegging og planveiledning	Plan, bygg og geodata
Aktiviserings- og servicetjenester til eldre og personer med funksjonsnedsettelse mv.	Helse, omsorg og rus
Helse- og omsorgstjenester i institusjon	Helse, omsorg og rus
Hjemmetjenester - ambulerende virksomhet med mer	Helse, omsorg og rus
Hjemmetjenester - personellbase knyttet til bofellesskap/samlokaliserte omsorgsboliger	Helse, omsorg og rus
Institusjonslokaler	Helse, omsorg og rus

Tilbud til personer med rusproblemer	Helse, omsorg og rus
Interfylkeskommunale samarbeid	Annet
Interfylkeskommunale samarbeid	Annet
Interkommunale samarbeid	Annet
Interkommunale samarbeid	Annet
Buss	Samferdsel og transport
Båtruter	Samferdsel og transport
Fylkesveier	Samferdsel og transport
Fylkesveiferjer	Samferdsel og transport
Kommunale veier	Samferdsel og transport
Samferdsel og transporttiltak	Samferdsel og transport
Skoleskyss	Samferdsel og transport
Transportordninger for funksjonshemmede	Samferdsel og transport
Trikk, bybane og T-bane	Samferdsel og transport
Tannhelsetjeneste - Fellesfunksjoner	Tannhelse
Tannhelsetjeneste - Pasientbehandling	Tannhelse
Luftfart	Annet
Skatt på inntekt og formue	Annet
Tjenester utenfor ordinært fylkeskommunalt ansvarsområde	Annet
Tjenester utenfor ordinært kommunalt ansvarsområde	Annet
Avløpsnett og innsamling av avløpsvann	Vann, avløp og renovasjon
Avløpsrensing	Vann, avløp og renovasjon
Distribusjon av vann	Vann, avløp og renovasjon
Innsamling, gjenvinning og sluttbehandling av husholdningsavfall	Vann, avløp og renovasjon
Produksjon av vann	Vann, avløp og renovasjon
Tømming av slamavskillere, septiktanker o.l. på avløpsanlegg	Vann, avløp og renovasjon
Bygg- og anleggsteknikk	Videregående opplæring og fagopplæring
Elektro og datateknologi	Videregående opplæring og fagopplæring
Fagopplæring	Videregående opplæring og fagopplæring
Fellesutgifter og støttefunksjoner for videregående opplæring	Videregående opplæring og fagopplæring
Frisør, blomster, interiør og eksponeringsdesign (f.o.m. høst 2020)	Videregående opplæring og fagopplæring
Helse- og oppvekstfag	Videregående opplæring og fagopplæring
Håndverk, design og produktutvikling (f.o.m. høst 2020)	Videregående opplæring og fagopplæring
Idrettsfag	Videregående opplæring og fagopplæring
Informasjonsteknologi og medieproduksjon (f.o.m. høst 2020)	Videregående opplæring og fagopplæring
Kunst, design og arkitektur (f.o.m. høst 2016)	Videregående opplæring og fagopplæring
Landslinjer	Videregående opplæring og fagopplæring
Medier og kommunikasjon	Videregående opplæring og fagopplæring
Musikk, dans og drama	Videregående opplæring og fagopplæring
Naturbruk	Videregående opplæring og fagopplæring
Restaurant- og matfag	Videregående opplæring og fagopplæring
Salg, service og reiseliv (f.o.m. høst 2020)	Videregående opplæring og fagopplæring
Skolelokaler og internatbygninger	Videregående opplæring og fagopplæring
Studiespesialisering	Videregående opplæring og fagopplæring
Teknologi- og industrifag	Videregående opplæring og fagopplæring

Vedlegg E: Eierskap og konsernforhold

For de 15 største leverandørene er det gjort en innhenting av samtlige selskaper som befinner seg i samme konsern. Oversikt over hvilke virksomheter som er inngår i samme konsern er presentert i listen nedenfor. Virksomheter som ikke inngår i større konsern er ikke inkludert.

VIRKSOMHETSNAVN	ORGANISASJONSNUMMER	EIER/KONSERN
ATEA AS	976239997	Atea
ATEA ASA	920237126	Atea
ATEA FINANCE AS	991029435	Atea
COMPUGROUP MEDICAL NORWAY AS	966585404	Compugroup Medical Norway
Profdoc AS	979881703	Compugroup Medical Norway
Pridok AS	912719103	Compugroup Medical Norway
GYLDENDAL NORSK FORLAG AS	946163899	Gyldendal
Forente Forlag AS	929556240	Gyldendal
Ark Bokhandel AS	911100797	Gyldendal
Megafon Forlag AS	931588397	Gyldendal
Forlagstjenester AS	932135205	Gyldendal
SIKRI AS	922308055	Sikri
Ambita AS	945811714	Sikri
Entelligens AS	990257183	Sikri
Boligmappa AS	998131650	Sikri
Spir Data AS	929228324	Sikri
Iverdi AS	983850820	Sikri
TELENOR NORGE AS	976967631	Telenor
BJØRVIKA IKT AS	990440212	Telenor
TALKMORE AS	876839342	Telenor
TIETO NORWAY AS	933012867	Tieto
Gjeldsregisteret AS	920210023	Tieto
Eye-Share AS	920775543	Tieto
Bekk Consulting AS	981566378	Tieto
TIETO TECH SERVICES NORWAY AS	931190628	Tieto
Tieto Financing ASNO flag	976788109	Tieto
VISMA ENTERPRISE AS	982410339	Visma
SYNAFERD AS	932441845	Visma
VISMA AS	936796702	Visma
VISMA HOLDING NORGE AS	982844576	Visma
FLEX APPLICATIONS INTERNATIONAL AS	912624382	Visma
VISMA SOFTWARE INTERNATIONAL AS	980858073	Visma
COMPELLO AS	985206732	Visma
AREALSTATISTIKK AS	986766707	Visma
POWEROFFICE AS	980386465	Visma
VISMA ADVANTAGE AS	920782256	Visma
HOUSE OF CONTROL AS	990637423	Visma
IDENTUM AS	994479865	Visma
FRANSIKT AS	913187512	Visma
ADMINCONTROL AS	987992883	Visma

MEET DOTTIE AS	929139178	Visma
VISMA PROPERTY SOLUTION AS	921074352	Visma
SMARTDOK AS	988578932	Visma
BX SOFTWARE AS	9975896697	Visma
MYSTORE.NO AS	914083095	Visma
Visma Financial Solutions AS	984842252	Visma
Amili Collection AS	984842252	Visma
Kreditt Invest AS	983907237	Visma
Acos AS	922017433	Visma
Giant Leap Technologies AS	982831962	Visma
Visma Autopay AS	926038583	Visma
Visma Resolve AS	931095285	Visma
Mandora AS	934903900	Visma
Visma Talent Solutions AS	930779849	Visma
Visma Flyt AS	933287335	Visma
Visma Amili AS	935325609	Visma
Vieri AS	991913823	Visma
Sticos AS	934228391	Visma
Visma Software AS	933646920	Visma
Tripletex AS	914286018	Visma
Visma Smartskill AS	985090580	Visma
Hybel AS	996533174	Visma
Broker AS	915343716	Visma
VOLUE TECHNOLOGY AS	976574958	Volue Technology
Scanmatic AS	920353908	Volue Technology
Volue Energy Market Services AS	863769132	Volue Technology
Volue Insight AS	920151965	Volue Technology

Vedlegg F: Leverandører per markedsområde

Oversikt over leverandører for områdene «administrative løsninger», «Velferdsteknologi» og «ePlanSak» er presentert på helsider i rapportens sammendrag. I den første tabellen nedenfor gir vi en oversikt over de ulike markedsområdene, etterfulgt av en tabell mer markedsområde med tilhørende leverandører. Merk at oppslag på digital løsning og forklarende tekst er generert av KI-modell. Tabellene med leverandører inkluderer først og fremst leverandører som fremgår av bearbejdet Leverandørdatabase, i tillegg til suppleringer som er gjort i forbindelse med manuelle gjennomganger av markedet - som beskrevet i vedlegg B. Det innebærer at leverandører som ikke fakturerer kommuner/fylkeskommuner direkte, men for eksempel gjennom andre leverandører, i mindre grad vil fremgå av tabellene nedenfor.

Tabell 8-5: Markedsområder

MARKEDSOMRÅDER

Analyseverktøy
CRM-system
ERP-, HR-, regnskaps-, og lønssystem
System for virksomhetsstyring
IKT-infrastruktur og personvern
Kommunikasjon og samhandling
Intranett/ekstranett
Utvikling og programvareverktøy
Energioppfølging og renovasjon
Saksbehandlings- og arkivsystemer
Innbyggerportaler og selvbetjening
Digitale planregistre og kartløsninger
Velferdsteknologi
Helse- og omsorgssystemer
Digitale ressurser for opplæring
Billett- og betalingsløsninger
Digitale kultur-, bibliotek- og formidlingstjenester
Reiseplanleggere og skoleskyss
Løsninger for sosialhjelp
Andre fagsystemer innenfor administrasjon
Andre fagsystemer innenfor barnehage
Andre fagsystemer innenfor grunnskoleopplæring
Andre fagsystemer innenfor barnevern
Andre fagsystemer innenfor integrering og sosiale tjenester
Andre fagsystemer innenfor beredskap
Andre fagsystemer innenfor energi og kraft
Andre fagsystemer innenfor fagskole og voksenopplæring
Andre fagsystemer innenfor finans og fellesutgifter
Andre fagsystemer innenfor helse og omsorg
Andre fagsystemer innenfor kirke og livssyn
Andre fagsystemer innenfor kultur og idrett
Andre fagsystemer innenfor natur og friluftsliv
Andre fagsystemer innenfor næring og utvikling
Andre fagsystemer innenfor plan og bygg
Andre fagsystemer innenfor samferdsel og transport

Andre fagsystemer innenfor tannhelse

Andre fagsystemer innenfor vann og renovasjon

Andre fagsystemer innenfor videregående opplæring

Tabell 8-6: Leverandører innenfor markedsområdet "Analyseverktøy"

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
VISMA ENTERPRISE AS	['Intega Datahub', 'Visma HR-analyse']	['Datahub gir analyse og rapportering på tvers av HR- og lønnsdata.', 'Produktet gir rapportering og datavisualisering for HR, som er typisk for analyseverktøy.']
ATEA AS	['Microsoft Power BI']	['Power BI brukes til analyse og visualisering av data.']
Kommuneforlaget AS	['KF Bruker- og medarbeiderundersøkelser']	['Løsningen brukes til datainnsamling og analyse for beslutningsstøtte.']
FRAMSIKT AS	['Framsikt Analysemodul']	['Modulen gir business intelligence, datavisualisering og beslutningsstøtte for kommunal virksomhet.']
CONEXUS NORGE AS	['Conexus Insight']	['Produktet brukes til rapportering, datavisualisering og beslutningsstøtte for ledelse.']
IST INTERNATIONAL SOFTWARE TECHNOLOGY AS	['IST Analytics']	['Modulen gir business intelligence og statistikk for rapportering og styring.']
TIETO NORWAY AS	['Data Services']	['Data Services tilbyr business intelligence og datadrevet beslutningsstøtte.']
TIETO TECH SERVICES NORWAY AS	['Data & Analytics Services']	['Omfatter BI, rapportering og datavisualisering for beslutningsstøtte.']
MERCELL NORGE AS	['MerCell Anbudsvarsling', 'MerCell Markedsanalyse', 'MerCell Opic']	['Gir statistikk, rapportering og innsikt for optimalisering av innkjøp.', 'Opic gir innsikt og analyse av anbudsmarkedet og leverandører, og brukes til beslutningsstøtte.', 'Varsling og overvåking gir innsikt og beslutningsstøtte for innkjøpsprosesser.']
SKOLON AS	['Skolon Data Visualisation']	['Verktøyet gir statistikk og rapporter om bruken av digitale ressurser, og brukes til beslutningsstøtte og analyse.']
INFOMEDIA NORGE AS	['Infomedia Medieanalyse og Innsikt', 'Infomedia Medieovervåking', 'Infomedia Social Media Listening', 'Sitatlisten', 'Talkwalker']	['Løsningen fokuserer på analyse og visualisering av mediedata for å støtte strategiske beslutninger.', 'Løsningen gir innsikt og rapportering basert på mediedata og sitater.', 'Løsningen gir innsikt og rapportering basert på mediedata, og brukes til beslutningsstøtte og analyse.', 'Løsningen gir innsikt og rapportering basert på sosiale medier og andre digitale kanaler.']
QUESTBACK AS	['CustomerQuest', 'Questback Essentials']	['CustomerQuest gir innsikt i kundeopplevelse og tilfredshet gjennom datainnsamling og analyse, og klassifiseres derfor som et analyseverktøy.', 'Questback Essentials brukes til å samle inn og analysere data for rapportering, innsikt og beslutningsstøtte, og er derfor et analyseverktøy.']
UNIT4 AS	['Unit4 FP&A (Financial Planning & Analysis)']	['Produktet tilbyr funksjonalitet for rapportering, datavisualisering og beslutningsstøtte, som er kjernen i analyseverktøy.']
SIKRI AS	['AloT']	['AloT brukes til datainnsamling, analyse og beslutningsstøtte, typisk for rapportering og visualisering.']
KAMSTRUP AS	['Heat Intelligence analytics', 'Leak Detector', 'OMNIA® 6 suite', 'READY Manager', 'Return Temperature Optimizer (RTO)']	['Heat Intelligence analytics provides detailed network visibility and supports data-driven maintenance and upgrades.', 'Leak Detector analyzes consumption data to identify anomalies and potential leaks, supporting proactive water loss management.', 'OMNIA® 6 suite provides comprehensive analytics and management tools for utility grids, supporting data-driven decision-making.', 'READY Manager provides data analysis and visualization for water network management, supporting decision-making and operational efficiency.', 'RTO analyzes and optimizes heating network performance, supporting targeted improvements and error identification.']

GEODATA AS	['Location Analytics']	['Produktet gir analyse- og visualiseringsfunksjoner for geografiske og virksomhetsdata.']
OSINT ANALYTICS AS	['OSINT Analytics Platform']	['Plattformen tilbyr funksjonalitet for datainnsamling, analyse og visualisering av åpne data, som er typisk for analyseverktøy.']
PANDA ANALYSE	['Boligbehovsmodule n', 'PANDA Modellanalyse', 'PANDA Rapporter', 'PANDA Statistikk', 'Pandamodellen']	['Modulanalyse-delen gir avanserte analyse- og prognosemuligheter for brukere innen offentlig planlegging.', 'Modulen gir analyser og prognoser for boligbehov, som er sentralt for planlegging og beslutningsstøtte i kommunal sektor.', 'Pandamodellen er et modellsystem for statistikk, prognoser og analyser, og brukes til rapportering, datavisualisering og beslutningsstøtte på regionalt nivå.', 'Rapportgeneratoren brukes til å fremstille analyseresultater og statistikk i rapportform for beslutningsstøtte.', 'Statistikkdatabasen brukes til å hente ut og analysere data for beslutningsstøtte og rapportering.']
KAPITALKONTROLL AS	['Full cost']	['Selvkost-systemet brukes til kostnadsberegning og budsjettering, som er typiske analyse- og rapporteringsoppgaver.']
INFOTILES AS	['InfoTiles Data Intelligence Platform', 'PipeFusion', 'SewerIntelligence Lite']	['PipeFusion er et spesialisert analyseverktøy for datavalidering, sanntidsanalyse og visualisering av nettverksdata i vann- og avløpssektoren.', 'Plattformen tilbyr avansert dataanalyse, visualisering og beslutningsstøtte for vann- og avløpssektoren, og brukes til rapportering, datavisualisering og optimalisering av drift.', 'Produktet gir beslutningsstøtte og analyse for å adressere spesifikke utfordringer i avløpsnettet, og brukes til rapportering og optimalisering.']
FIELD GEOSPATIAL AS	['Field Infrastructure Analytics']	['Verktøyet brukes til datadrevet analyse og beslutningsstøtte for infrastrukturprosjekter.']
KOGENTA AS	['Kogenta Explorer']	['Plattformen brukes til å analysere og visualisere bevegelses- og lokasjonsdata for beslutningsstøtte, som er kjernen i analyseverktøy.']
EIENDOMSV ERDI AS	['Eiendomsverdi Database', 'Klimadata og miljødata for eiendom', 'Verdivurderingsverktøy']	['Brukes til rapportering og analyse av miljø- og klimadata for eiendommer.', 'Databasen gir grunnlag for statistisk analyse, rapportering og beslutningsstøtte for eiendomsmarkedet og analyse for å estimere energibruk og utslipp.', 'Gir statistiske analyser og estimater for beslutningsstøtte i eiendomsmarkedet.']
NETNORDIC NORWAY AS	['NetNordic Data Analytics Solutions']	['Løsningen gir rapportering, datavisualisering og beslutningsstøtte.']
NORSK GJENVINNING RENOVASJON AS	['Engage']	['Engage gir rapportering, nøkkeltall og datavisualisering for avfallshåndtering, som er typisk for analyseverktøy.']
SIMPLOYER AS	['Simployer Employee Surveys', 'Simployer Equal Pay']	['Brukes til rapportering og analyse av lønnsdata og mangfold, typisk for compliance og statistikk.', 'Systemet brukes til datainnsamling og analyse for rapportering og beslutningsstøtte innen HR.']
SITEIMPROVE AS	['Siteimprove Analytics', 'Siteimprove Content Strategy & Marketing', 'Siteimprove SEO']	['Produktet gir business intelligence, rapportering og datavisualisering for beslutningsstøtte og optimalisering av digitale tjenester.', 'SEO-funksjonaliteten gir innsikt og rapportering som støtter strategiske beslutninger og optimalisering av digitale tjenester.', 'Verktøyene gir innsikt og rapportering for innholdsoptimalisering, som er sentralt for analyse og beslutningsstøtte.']
GRIEG CONNECT AS	['Port BI (Explore)']	['Port BI gir datavisualisering, rapportering og beslutningsstøtte for havne- og terminaldrift.']
AVO CONSULTING AS	['Datamodellering og analyseverktøy']	['Løsningene brukes til rapportering, datavisualisering og beslutningsstøtte.']
TRIONA AS	['Triona ECO']	['ECO gir rapportering og analyse av miljødata, og støtter beslutningsstøtte og visualisering av bærekraftindikatorer.']
DATEC AS	['Monitoring & Analytics']	['Gir rapportering og beslutningsstøtte basert på overvåkingsdata.']
DATA NOVA AS	['DataNova Analytics Suite']	['Plattformen tilbyr business intelligence, rapportering og datavisualisering.']
JUNGLEMAP AS	['Innsikt (rapporterings- og analyseverktøy)']	['Gir virksomheter innsikt i opplæringsstatus, etterlevelse og kompetanseutvikling gjennom rapportering og datavisualisering.']

DNV IMATIS AS	['Imatis Management Tools and Dashboards']	['Dashbord og ledelsesverktøy gir rapportering, visualisering og beslutningsstøtte basert på sanntidsdata.']
AIRTHINGS ASA	['Airthings for Business']	['Løsningen tilbyr datainnsamling, visualisering og analyse for beslutningsstøtte og optimalisering av inn klima og energibruk.']
7ANALYTICS AS	['Dynamic Flood Intelligence']	['Produktet tilbyr avansert analyse, visualisering og beslutningsstøtte for klimarisiko og flom, med funksjonalitet for rapportering og datadrevet innsikt.']
IGNITE PROCUREMENT AS	['Ignite Procurement Analytics']	['Produktet tilbyr business intelligence og datavisualisering for rapportering og beslutningsstøtte innen innkjøp og leverandørstyring.']
AYFIE AS	['Ayfie Index', 'Ayfie Inspector for Relativity', 'Ayfie Locator']	['Ayfie Index gir virksomheter mulighet til å søke, analysere og hente ut innsikt fra egne data, og støtter datadrevet beslutningsstøtte og rapportering.', 'Ayfie Locator gir virksomheter mulighet til å oppdage og analysere kunnskap i egne data, og støtter beslutningsprosesser.', 'Produktet brukes til avansert analyse og innsikt i virksomhetsdata, særlig for juridiske dokumenter og eDiscovery.']
FRISKUS AS	['Friskus statistikkmodul']	['Modulen gir rapportering og statistikk over aktiviteter og deltakelse, og brukes til beslutningsstøtte og innsikt.']
CORPORATE R AS	['Corporater Data Integration & Analytics']	['Løsningen tilbyr business intelligence, datavisualisering og rapportering, som er typisk for analyseverktøy.']
ORACLE NORGE AS	['Oracle Analytics Cloud', 'Oracle Business Intelligence']	['Produktet tilbyr business intelligence og rapporteringsfunksjonalitet.', 'Produktet tilbyr business intelligence, rapportering og analysefunksjonalitet.']
DHI AS	['ABM Lab', 'MIKE ANIMATOR PLUS', 'MIKE INFO', 'MIKE OPERATIONS', 'MIKE PLANNING', 'MIKE WaterNet Advisor']	['Brukes til avansert simulering og analyse av dynamiske prosesser i vannmiljø.', 'Brukes til sanntidsanalyse og beslutningsstøtte for vannnettverk.', 'Brukes til visualisering og analyse av simuleringssdata fra vannmodeller.', 'MIKE INFO brukes til datainnsamling, analyse og rapportering for vannsektoren.', 'MIKE OPERATIONS brukes til operasjonell overvåking, prognoser og beslutningsstøtte.', 'MIKE PLANNING gir støtte for scenarioanalyse og beslutningsprosesser i vannforvaltning.']
BI BUILDERS AS	['Xpert BI']	['Xpert BI er et verktøy for automatisert business intelligence, rapportering og datavisualisering.']
MALTHE WINJE AUTOMASJON AS	['MW Cloud']	['MW Cloud brukes til datainnsamling og analyse for rapportering og beslutningsstøtte.']
PUREHELP.NO AS	['Bransje- og konkurrentanalyse', 'Regnskapsanalyse', 'Verdivurdering']	['Gir innsikt og sammenligning av markedsaktører, typisk for analyseverktøy.', 'Gir rapportering og datavisualisering av regnskapsdata, som er kjernefunksjon i analyseverktøy.', 'Verktøyet gir avansert økonomisk analyse og simulering, typisk for analyseverktøy.']
AXENON NORGE AS	['Salesforce Data Cloud', 'Salesforce Einstein']	['Data Cloud gir datavisualisering, rapportering og beslutningsstøtte.', 'Einstein gir datadrevet innsikt og automatisering for rapportering og beslutningsstøtte.']
STACC ESCALI AS	['Escali Reports']	['Modulen tilbyr business intelligence, rapportering og datavisualisering for økonomiske nøkkeltall og beslutningsstøtte.']
ASSESSIO NORGE AS	['Assessio Agentic AI']	['Plattformen fokuserer på analyse av talentdata, rapportering og beslutningsstøtte.']
CRAYON AS	['Microsoft Power BI', 'Microsoft Fabric/Azure Synapse']	['Crayon leverer data, AI og BI-tjenester på Microsoft-plattformen – kjerne i analyseverktøy']

Tabell 8-7: Leverandører innenfor markedsområdet "CRM-system (Customer Relationship Management)"

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
AXENON NORGE AS	['Salesforce Account Engagement', 'Salesforce Marketing Cloud', 'Salesforce Nonprofit Cloud', 'Salesforce Sales Cloud', 'Salesforce Service Cloud']	['Account Engagement/Pardot brukes til automatisert oppfølging av leads og kunder.', 'Marketing Cloud håndterer kundedata, kommunikasjon og kampanjer for relasjonsbygging.', 'Nonprofit Cloud håndterer innbygger- og medlemsdata, kommunikasjon og oppfølging.', 'Sales Cloud er en CRM-løsning for håndtering av kundedata, salgsprosesser og relasjoner.', 'Service Cloud brukes til å administrere og følge opp kundeservicehenvendelser og relasjoner.']

INFOMEDIA NORGE AS	['Hootsuite', 'Infomedia PR og Kommunikasjon']	['Løsningen brukes til håndtering av relasjoner og kommunikasjon med eksterne aktører, inkludert medier og interessenter.']
ENGHOUSE INTERACTIVE AS	['Contact Center: Service Provider', 'Enghouse CCaaS', 'Enghouse Communications Center']	['Løsningen er rettet mot håndtering av kundeforhold og kontaktsenterdrift for tjenesteleverandører.', 'Løsningen håndterer kunde- og innbyggerhenvendelser på tvers av kanaler, med funksjonalitet for oppfølging, kommunikasjon og historikk.', 'Produktet er en kontaktsenterløsning for håndtering av kundeforhold og dialog på tvers av kanaler.']
NETCOMPANY NORWAY AS	['Digitalt kunderegister for Oslo kommune']	['Løsningen håndterer innbygger- og kundedata, kommunikasjon og historikk for kommunen.']
ORACLE NORGE AS	['Oracle CRM On Demand']	['Løsningen dekker CRM-funksjonalitet for oppfølging av kunder og innbyggere.']
PROWEB AS	['Webofficeone CRM']	['Produktet har dedikert CRM-funksjonalitet for kundeforhold, oppfølging og historikk.']
AVONOVA SOLUTIONS AS	['HubSpot CRM']	['HubSpot er et dedikert CRM-system for håndtering av kundedata, oppfølging av henvendelser og administrasjon av kundeforhold.']
JOBPULZ AS	['Jobpulz CRM-modul']	['Modulen dekker funksjonalitet for håndtering av kundedata, oppfølging og kommunikasjon, som er kjernen i CRM-systemer.']
IMPRESO NORGE AS	['BAS Oppfølging']	['Systemet har funksjonalitet for kundeoppfølging, kommunikasjon og relasjonsstyring.']
SUPEROFFICE NORGE AS	['SuperOffice CRM', 'SuperOffice Copilot', 'SuperOffice Marketing', 'SuperOffice Mobile CRM', 'SuperOffice Sales', 'SuperOffice Service']	['Copilot er en AI-funksjon integrert i CRM-systemet og støtter automatisering og innsikt i kundeprosesser.', 'Markedsføringsmodulen er integrert i CRM-systemet og brukes til å administrere og analysere markedsaktiviteter mot kunder og kontakter.', 'Mobilappen gir tilgang til CRM-systemets funksjoner for brukere på farten.', 'Salgsmodulen er en sentral del av CRM-systemet og brukes til å følge opp salgsmuligheter og kunderelasjoner.', 'Service-modulen er en del av CRM-systemet og brukes til å administrere og følge opp kundeservicehenvendelser.', 'SuperOffice CRM er et CRM-system for håndtering av kunde- og kontaktdata, salgsoppfølging, markedsføring og kundeservice.']
PROMOTION SYSTEMS AS	['Feedback-portalen', 'Marketing Automation']	['Portalen brukes til å administrere innspill og tilbakemeldinger fra kunder, som er typisk for CRM-systemer.', 'Systemet håndterer kundedata, oppfølging og kommunikasjon, som er kjernen i CRM-kategorien.']
MEDIEBRUK ET AS	['CRM-løsninger']	['CRM-systemer brukes til å administrere relasjoner, kommunikasjon og historikk med kunder og medlemmer.']

Tabell 8-8: Leverandører innenfor markedsområdet «Systemer for virksomhetsstyring»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
4HUMAN QM365 AS	['QM365', 'QM365 App']	['Appen er en utvidelse av QM365 og brukes til avvikshåndtering, forbedringsarbeid og internkontroll, som er sentrale funksjoner i denne kategorien.', 'QM365 er et helhetlig styringssystem for intern styring, kvalitet, avvikshåndtering, internkontroll og risikostyring, og dekker dermed kjernen i denne kategorien.']
4HUMAN TQM AS	['TQM App', 'TQM Enterprise']	['Appen er en utvidelse av TQM Enterprise og gir mobil tilgang til virksomhetsstyringsfunksjoner som avvikshåndtering og dokumentstyring.', 'TQM Enterprise er et helhetlig styringssystem for internkontroll, kvalitet, HMS, avvikshåndtering og risikostyring, som dekker virksomhetsstyring og prosessforbedring.']
ACENTIO NORGE AS	['Kontraktshåndtering']	['Kontraktshåndtering er en sentral del av intern styring og kvalitet, med fokus på kontroll og compliance.']
ACOS AS	['User Testing & Insight Work']	['User Testing & Insight Work brukes til å forbedre digitale tjenester gjennom brukerfokus og prosessforbedring.']
ADAPTIVE AS	['Adaptive HMS']	['HMS-systemer er typiske løsninger for intern styring, kvalitet og avvikshåndtering.']
ARDOQ AS	['Ardoq']	['Ardoq brukes til intern styring, kvalitet, risikostyring og prosessforbedring gjennom virksomhetsarkitektur, og gir støtte for strategisk planlegging, endringsledelse og optimalisering av prosesser og IT-portefølje.']
ARRIBATEC NORGE AS	['Arribatec Styringssystemer']	['Dekker internkontroll, kvalitetssystem og prosessforbedring.']
COMPILO AS	['Compilo Avvikssystem', 'Compilo Bridge', 'Compilo']	['Avviksmodulen er sentral i internkontroll og virksomhetsstyring, og håndterer avvik og forbedringstiltak.', 'Bridge-modulen utvider kvalitetssystemet med integrasjons- og samhandlingsfunksjoner, fortsatt innenfor virksomhetsstyring.', 'Dokumentmodulen inngår i

	Dokumentmodul', 'Compilo Kvalitet', 'Compilo ROS-analysemodul', 'Compilo Skjemamodul']	kvalitetssystemet og støtter virksomhetsstyring gjennom dokumentasjon og revisjon.', 'Produktet er et kvalitetssystem med funksjoner for internkontroll, avvikshåndtering, risikostyring og prosessforbedring, som er kjernen i virksomhetsstyring.', 'ROS-modulen er et verktøy for risikostyring og internkontroll, som er sentralt i virksomhetsstyring.', 'Skjemamodulen brukes til å støtte prosesser i kvalitetssystemet og internkontroll.']
CORPORATE R AS	['Corporater Business Management Plattform', 'Corporater Compliance Management', 'Corporater Performance Management', 'Corporater Risk Management', 'Corporater Strategy Management']	['Løsningen brukes til strategisk styring, målstyring og rapportering, som er sentrale elementer i virksomhetsstyring.', 'Løsningen håndterer compliance, avvikshåndtering og internkontroll, som er sentrale i virksomhetsstyring.', 'Modulen dekker risikostyring, internkontroll og prosessforbedring, som er kjernefunksjoner i virksomhetsstyring.', 'Plattformen tilbyr funksjonalitet for intern styring, kvalitet, risikostyring, compliance og prosessforbedring, og dekker typiske behov for virksomhetsstyring.', 'Strategistyring er en sentral del av virksomhetsstyring, og løsningen støtter planlegging og oppfølging.']
CULTURE INTELLIGENCE AS	['Culture Intelligence (plattform)']	['Plattformen brukes til intern styring, analyse og forbedring av organisasjonskultur, som er sentralt for kvalitet, risikostyring og prosessforbedring.']
DALUX NORWAY AS	['Dalux Anbud', 'Dalux FM', 'Dalux Field', 'Dalux Overlevering']	['Dalux Anbud støtter styring og kvalitetssikring av anbudprosesser, med funksjonalitet for prosessforbedring og dokumentasjon.', 'Dalux FM brukes til intern styring, vedlikehold og kvalitetssikring av eiendommer og bygg.', 'Dalux Field brukes til internkontroll, avvikshåndtering og kvalitetsstyring på byggeprosjekter.', 'Dalux Overlevering støtter kvalitetssikring og dokumentasjon ved overlevering av bygg, typisk for intern styring.']
DATAKVALITET AS	['Datakvalitet Risk & Compliance App']	['Appen støtter intern styring, kvalitetssystemer og dokumenthåndtering knyttet til compliance og risikostyring.']
DIGILEAN AS	['DigiLEAN']	['DigiLEAN tilbyr funksjonalitet for intern styring, kvalitet, avvikshåndtering, prosessforbedring og visuell ledelse.']
DIGIPRO HELSE AS	['Digipro Helse']	['Digipro Helse leverer funksjonalitet for kvalitetssystem, internkontroll, avvikshåndtering, risikostyring og prosessforbedring.']
DIGITALIQ AS	['MittVarsel', 'TransparencyGate']	['Løsningen støtter intern styring, kvalitet, avvikshåndtering', 'Produktet er rettet mot intern styring, risikostyring og etterlevelse.']
ECOONLINE AS	['EcoOnline Chemical Manager', 'EcoOnline EHS', 'EcoOnline ESG & Sustainability']	['Løsningen dekker intern styring, kvalitet, avvikshåndtering, risikostyring og prosessforbedring for virksomheter.', 'Systemet brukes til intern styring, rapportering og forbedring av bærekraft og samfunnsansvar.', 'Systemet brukes til internkontroll, risikostyring og etterlevelse av kjemikalierregelverk.']
EVERBRIDGE NORWAY AS	['BC in the Cloud', 'Control Center', 'Everbridge 360', 'Travel Risk Management', 'xMatters']	['Brukes til hendelseshåndtering, avvikshåndtering og prosessforbedring i IT-drift.', 'Gir styring og kontroll over sikkerhetsrelaterte prosesser og hendelser.', 'Plattformen brukes til intern styring, risikohåndtering, beredskap og kontinuitetsplanlegging på tvers av virksomheten.', 'Systemet gir risikostyring og sikkerhetsoppfølging for ansatte på reise.', 'Systemet støtter internkontroll, risikostyring og kontinuitetsplanlegging.']
EXTEND AS	['EQS']	['EQS er et styrings- og kvalitetssystem med funksjonalitet for internkontroll, kvalitet, avvikshåndtering og risikostyring.']
F24 NORDICS AS	['CIM', 'Governance, Risk and Compliance (GRC)']	['CIM er et system for intern styring, kvalitet, avvikshåndtering, risikostyring og prosessforbedring, spesielt rettet mot krise- og beredskapshåndtering.', 'GRC-løsningen dekker internkontroll, risikostyring og compliance, som er kjernefunksjoner i virksomhetsstyring.']
FDVHUSET AS	['DirekteInn', 'FAMAC', 'Inventar og utstyr', 'Prosjekt LT', 'Renholdsapp', 'Stoffkartotek', 'Utleie']	['DirekteInn støtter intern styring og kvalitetssikring i byggeprosjekter, med fokus på dokumentasjon og prosessforbedring.', 'FAMAC er et helhetlig FDV-system med funksjoner for intern styring, kvalitet, avvikshåndtering, risikostyring og prosessforbedring for eiendomsforvaltning.', 'Modulen støtter intern styring og kvalitetssikring av inventar og utstyr.', 'Prosjekt LT er en prosjektstyringsmodul som støtter intern styring og prosessforbedring.', 'Renholdsapp er en spesialisert modul for intern styring og kvalitetssikring av renholdstjenester.', 'Stoffkartoteket støtter internkontroll, risikostyring og dokumentasjon av kjemikaliehåndtering.', 'Utleiemodulen støtter styring og kvalitetssikring av utleieprosesser og kontrakter.']
FRAMSIKT AS	['Framsikt', 'Framsikt Virksomhetsplanmodul']	['Framsikt er primært et system for virksomhetsstyring, med funksjonalitet for intern styring, kvalitet, avvikshåndtering, risikostyring, prosessforbedring, og rapportering til ledelse og

		politikere.', 'Modulen støtter intern styring, strategisk planlegging og oppfølging av virksomhetsmål.')
HMSREG AS	['HMSREG', 'HMSREG365']	['Appen er en utvidelse av virksomhetsstyringssystemet, med funksjonalitet for tilstedeværelsesregistrering og kontroll av arbeidsvilkår.', 'Systemet brukes til intern styring, kvalitetssikring, avvikshåndtering og kontroll av arbeidsvilkår og miljøkrav, som er typisk for virksomhetsstyringssystemer.')
HOUSE OF CONTROL AS	['Complete Control', 'Software for Åpenhetsloven']	['Løsningen gir virksomhetsstyring gjennom kontroll på avtaler, forpliktelser og prosesser, inkludert risikostyring og internkontroll.', 'Løsningen støtter compliance, risikostyring og internkontroll knyttet til leverandører og partnere.')
IBS SECURITY AS	['Skybasert utstyringsdatabase']	['Produktet gir kontroll over eiendeler, avtaler og lisenser, og støtter intern styring og kvalitet gjennom oversikt og kontrollfunksjoner.')
IGNITE PROCUREMENT AS	['Ignite Procurement Platform']	['Plattformen dekker intern styring, kvalitet, risikostyring, leverandør- og kontraktsoppfølging, og gir virksomheter kontroll over innkjøpsprosesser og compliance.')
MANAG-E NORDIC AS	['OpenText Service Management (SMAX)']	['SMAX dekker intern styring, kvalitetssystemer, avvikshåndtering, internkontroll og prosessforbedring, og brukes til virksomhetsstyring og automatisering av forretningsprosesser.')
MERCELL NORGE AS	['Merzell KAV']	['KAV håndterer intern styring og oppfølging av kontrakter, avvik og prosesser.')
MOAVA AS	['Moava Internkontroll Oppvekst']	['Systemet støtter intern styring, kvalitetssikring og dokumentasjon av lovpålagte oppgaver i oppvekstsektoren.')
NETPOWER BUSINESS SOLUTIONS AS	['Workplace Safety']	['Løsningen dekker internkontroll, avvikshåndtering og risikostyring.')
NORCONSULT DIGITAL AS	['ISY Prosjekt']	['ISY Prosjekt brukes til prosjektstyring, kvalitetssikring og kontroll i byggeprosjekter.')
NORIK AS	['Norik Mobil', 'Norik Web']	['Norik Mobil er en mobilapplikasjon som støtter internkontroll, avvikshåndtering og dokumentasjon av HMS-arbeid, og fungerer som feltverktøy for virksomhetsstyring.', 'Norik Web er et dedikert system for internkontroll, avvikshåndtering, risikostyring og prosessforbedring innen HMS og bygningsmasse-forvaltning, som direkte samsvarer med kategorien for virksomhetsstyring.')
ORACLE NORGE AS	['Oracle Fusion Cloud Project Management', 'Oracle Fusion Cloud Risk Management and Compliance']	['Produktet støtter intern styring, prosjektoppfølgning og prosessforbedring.', 'Produktet støtter risikostyring, internkontroll og compliance.')
RAYVN AS	['RAYVN Critical Event Management System']	['RAYVN brukes til intern styring, kvalitet, avvikshåndtering, risikostyring og prosessforbedring i forbindelse med beredskap og krisehåndtering.')
SENSE DATA AS	['Sensedesk']	['Sensedesk tilbyr funksjonalitet for intern styring, kvalitet, avvikshåndtering, endringshåndtering og ressursstyring, som er kjernen i systemer for virksomhetsstyring.')
SIKRI AS	['Samsvar']	['Samsvar dekker intern styring, kvalitet, avvikshåndtering, risikostyring og dokumentasjon.')
SINTEF AS	['RADDIS']	['Løsningen støtter risikostyring og internkontroll for virksomheter.')
SITEIMPROVE AS	['Siteimprove Platform', 'Siteimprove Professional Services']	['Plattformen tilbyr funksjonalitet for intern styring, kvalitetssikring, compliance, avvikshåndtering og rapportering, som er kjernen i virksomhetsstyring.', 'Tjenestene støtter intern styring, kvalitetssikring og kompetanseutvikling knyttet til digitale prosesser og compliance.')
SOURCEMAGNET AS	['SourceMagnet AI Contract Registration', 'SourceMagnet Contract Management', 'SourceMagnet Document Templates', 'SourceMagnet Projects', 'SourceMagnet Sourcing', 'SourceMagnet eSignature']	['Automatisert kontraktsregistrering styrker internkontroll og kvalitet i virksomhetsstyring.', 'Digital signering er en del av kvalitetssikring og kontroll i virksomhetsstyring.', 'Kontraktsforvaltning er en sentral del av intern styring og kvalitet, med funksjonalitet for kontroll, etterlevelse og prosessforbedring.', 'Løsningen støtter intern styring og kvalitet i anskaffelsesprosesser, inkludert dokumentasjon, sporbarhet og prosessforbedring.', 'Prosjektstyring er en sentral del av intern styring og kvalitet i anskaffelsesprosesser.', 'Standardisering og kontroll av dokumenter er sentralt for kvalitet og prosessforbedring i virksomhetsstyring.')

STICOS AS	['Sticos Oversikt']	['Sticos Oversikt er et system for intern styring og kvalitetssikring som håndterer oppdragsstyring og dokumentasjon i henhold til regnskapsstandarder.']
STRATSYS NORGE AS	['CSRD bærekraftsledelse', 'Due Diligence-verktøy', 'Helhetlig styringssystem', 'Kvalitetsstyring', 'Risiko- og tiltaksstyring', 'Strategisk planlegging', 'Systematisk arbeidsmiljøarbeid']	['HMS-systemer inngår i internkontroll og virksomhetsstyring.', 'Kvalitetsstyring er en sentral del av intern styring, prosessforbedring og avvikshåndtering.', 'Løsningen støtter intern styring, rapportering og etterlevelse av bærekraftskrav, som er sentralt i virksomhetsstyring.', 'Risiko- og tiltaksstyring er sentralt i internkontroll og virksomhetsstyring.', 'Strategisk planlegging er en kjernefunksjon i virksomhetsstyring og intern styring.', 'Systemet dekker flere aspekter av intern styring, prosessforbedring og kvalitetsarbeid.', 'Verktøyet brukes til risikostyring og internkontroll, som er kjernefunksjoner i virksomhetsstyring.']
TIETO TECH SERVICES NORWAY AS	['ServiceNow (implementering og konsulenttjenester)']	['ServiceNow brukes til intern styring, kvalitet, avvikshåndtering og prosessforbedring.']
TOPDESK NORGE AS	['TOPdesk Enterprise Service Management Platform']	['TOPdesk brukes til intern styring, kvalitet, avvikshåndtering, internkontroll og prosessforbedring, og dekker typiske funksjoner for virksomhetsstyring.']
TRIONA AS	['Triona C7 Projects']	['C7 Projects brukes til styring, kvalitetssikring og dokumentasjon av prosjekter, og dekker funksjoner for internkontroll og prosessforbedring.']
VISMA DRAFTIT AS	['Draftit', 'Draftit Nova', 'Flyt Sikker Sak']	['Løsningen dekker intern styring, personvern og compliance, og tilbyr varslings- og GDPR-verktøy.', 'Løsningen fokuserer på sikkerhet og internkontroll ved behandling av sensitive data.', 'Produktet tilbyr verktøy for intern styring, kvalitet, GDPR og hendeshåndtering, som er typisk for virksomhetsstyringssystemer.']
ØRN SOFTWARE AS	['Landax']	['Landax er en plattform for kvalitetssystem, avvikshåndtering, internkontroll og risikostyring.']

Tabell 8-9: Leverandører innenfor markedsområdet «IKT-infrastruktur, tilgangsstyring og personvern»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
ABACUS IT AS	['Online backup og serverdrift']	['Backup og serverdrift er sentrale tjenester for IKT-infrastruktur og sikkerhet.']
ACOS AS	['ACOS Cloud Center']	['ACOS Cloud Center tilbyr infrastruktur, sikkerhet og operasjonsstøtte for skybaserte løsninger.']
ASPIT AS	['Aspit Drift']	['Aspit Drift tilbyr drift og sikkerhetstjenester, som faller inn under IKT-infrastruktur og personvern.']
ATEA AS	['Atea CloudTrack', 'Atea Managed Services', 'Cisco Meraki', 'Dell EMC Data Domain', 'HPE Aruba', 'IBM QRadar', 'Microsoft Azure', 'VMware Workspace ONE', 'VMware vSphere']	['Aruba gir nettverksinfrastruktur og sikkerhet.', 'Azure brukes til drift av infrastruktur, sikkerhet og tilgangsstyring.', 'CloudTrack gir kontroll og sikkerhet over skyinfrastruktur.', 'Data Domain brukes til sikkerhetskopiering og datalagring.', 'Meraki gir nettverksinfrastruktur og sikkerhetstjenester.', 'QRadar brukes til sikkerhetsanalyse og hendeshåndtering.', 'Tjenesten omfatter drift, overvåking og sikkerhet av IT-systemer.', 'Workspace ONE gir administrasjon og sikker tilgang til enheter og apper.', 'vSphere brukes til virtualisering og drift av IT-infrastruktur.']
BREDBÅND SFYLKET AS	['Driftstjenester', 'Ethernet-løsninger', 'Fiberbasert nettverkstjeneste', 'Internettprodukter', 'LAN-tjenester', 'Telelosji', 'WAN/SD-WAN-løsninger', 'WiFi-tjenester']	['Driftstjenester sikrer kontinuerlig og sikker drift av digital infrastruktur.', 'Ethernet-løsninger er en del av den digitale infrastrukturen for kommunal drift.', 'Fiberbasert nettverk og optiske tjenester utgjør grunnleggende digital infrastruktur for sikker drift og kommunikasjon.', 'Internettprodukter er en kjernefunksjon i digital infrastruktur og sikker tilgang.', 'LAN-tjenester er grunnleggende for intern digital kommunikasjon og sikkerhet.', 'Telelosji er en tjeneste for fysisk og digital infrastruktur for nettverksdrift.', 'WAN og SD-WAN er sentrale for sikker og effektiv nettverkskommunikasjon og tilgangsstyring.', 'WiFi-tjenester er en del av den digitale infrastrukturen og tilgangsstyring.']
BRAATHE AS	['Nettverk som en tjeneste', 'Skytjenester']	['Skytjenester dekker drift, lagring og sikkerhet.', 'Tjenesten omfatter drift og sikkerhet av nettverksinfrastruktur.']
BUYPASS AS	['Buypass Access Solution', 'Buypass']	['Buypass ID brukes til identitets- og tilgangsstyring (IAM), autentisering og digital signering på tvers av sektorer.', 'Digital

	Code', 'Buypass ID', 'Digital signatur', 'eSegl- & Virksomhetssertifikat']	signatur er en sentral del av tilgangsstyring og personvern, og sikrer integritet og autentisitet.', 'Løsningen gir flerfaktoraumentisering og styrker digital sikkerhet.', 'Produktet tilbyr identitets- og tilgangsstyring (IAM), inkludert autentisering, sertifikatutstedelse og fysisk adgang.', 'Produktet tilbyr virksomhetssertifikater for sikker autentisering, kryptering og signering.')
CAPGEMINI NORGE AS	['Capgemini Identity & Access Management (IAM) Services', 'Cybersecurity Services (Zero Trust, DORA, GenAI Security)', 'IAM FastTrack']	['Tilgangsstyring/IAM og informasjonssikkerhetstjenester']
CGI NORGE AS	['CGI DigiOps', 'IS Suite']	['DigiOps håndterer drift og infrastruktur.', 'IS Suite dekker informasjonssikkerhet og tilgangsstyring.')
CISCO SYSTEMS NORWAY AS	['Cisco Secure Access (SSE)', 'Cisco Duo (MFA/Zero Trust)', 'Cisco Secure Firewall', 'Cisco XDR', 'Cisco Identity Services Engine (ISE)']	['Leverer kjernekomponenter for infrastruktur, IAM og personvern/sikkerhet']
COMMFIDES NORGE AS	['Ansatt e-ID (Employee eID)', 'CertPub', 'Privat e-ID (Private eID)', 'SSL/TLS-sertifikater', 'Signeringsporten', 'Virksomhetssertifikat (Business Certificate)', 'eSegl (eSeal)']	['CertPub gir sikker kommunikasjon og kryptering, som er sentralt for digital sikkerhet og tilgangsstyring.', 'Gir sikker identitets- og tilgangsstyring for privatpersoner.', 'Løsningen muliggjør sikker digital signering og autentisering, som er en del av tilgangsstyring og personvern.', 'Produktet gir sikker identitets- og tilgangsstyring for ansatte i virksomheter.', 'SSL/TLS sertifikatene brukes for å sikre kommunikasjon og autentisering på nett.', 'Virksomhetssertifikater brukes til sikker autentisering og kryptering i virksomheter.', 'eSegl brukes til autentisering og digital signering på virksomhetsnivå, og er sentralt for sikker tilgangsstyring og personvern.')
CRAYON AS	['Microsoft Entra ID (Azure AD)', 'Microsoft Intune', 'Microsoft Sentinel (SIEM)']	['Crayon leverer modern workplace og cybersikkerhetstjenester på Microsoft-stacken.')
DATEC AS	['Backup og gjenoppretting', 'DNS/DHCP og IP-adressehåndtering (VitalQIP)', 'IT-sikkerhetsløsninger', 'Network Computer Consultant Services', 'Serverkonsolidering og optimalisering']	['Dekker sikkerhetsløsninger for virksomheter, inkludert personvern.', 'Løsning for nettverksadministrasjon og tilgangsstyring.', 'Omfatter drift og optimalisering av serverinfrastruktur.', 'Omfatter drift, sikkerhet og tilgangsstyring for nettverk og servere.', 'Sikrer digital sikkerhet og databeskyttelse.')
DEVTEC NORWAY AS	['Devtec Feide-innlogging', 'Devtec Feide-tjenester', 'Identity & Access Management-løsning']	['Løsningen er typisk for identitets- og tilgangsstyring, og sikrer digital sikkerhet og effektiv brukeradministrasjon.', 'Produktet håndterer identitet og tilgangsstyring, og gir sikker autentisering mot eksterne tjenester.', 'Tjenesten omfatter tilgangsstyring og identitetsadministrasjon for utdanningssektoren.')
DOTNET INTERNALS AS	['DNI Cloud Platform', 'DNI DataHub', 'DNI IAM']	['DataHub gir sikker datadeling og kontroll, med fokus på personvern og etterlevelse, som er sentralt i denne kategorien.', 'Plattformen tilbyr løsninger for identitetsforvaltning (IDM), tilgangsstyring (IAM), sikker datadeling og etterlevelse av GDPR, som er sentrale funksjoner innenfor IKT-infrastruktur og personvern.', 'Produktet er et IAM-system (Identity & Access Management) for styring av brukertilgang, som faller inn under denne kategorien.')
EIDSIVA DIGITAL AS	['Business Ethernet', 'DDoS-beskyttelse', 'Datasenter', 'Eidsiva Internett', 'Eidsiva LAN', 'Eidsiva Wifi', 'Mørk fiber', 'SD-WAN', 'Sikkerhetsovervåking og respons', 'Sikkerhetspakke',	['DDoS-beskyttelse er en sikkerhetsløsning for digital infrastruktur.', 'Datasenter er en sentral del av digital infrastruktur og sikker lagring.', 'Ethernet-løsninger er en del av digital infrastruktur for virksomheter.', 'Fiberutleie er en del av digital infrastruktur for operatører.', 'Internettleveranse er en grunnleggende del av digital infrastruktur og drift.', 'LAN er en sentral del av virksomheters nettverksinfrastruktur.', 'Mørk fiber er en fysisk infrastruktur for datakommunikasjon.', 'Optisk forbindelse er en avansert del av digital infrastruktur.', 'SD-WAN er en moderne løsning for nettverksstyring og sikkerhet.', 'Sikkerhetsovervåking er sentralt for digital sikkerhet

	'WDM-Bølgelengde', 'Wholesale (fiberutleie)']	og personvern.', 'Sikkerhetspakke dekker flere aspekter av digital sikkerhet og personvern.', 'Wifi er en del av virksomhetens digitale infrastruktur.']
EXORLIVE AS	['ExorLive CPR-oppslag', 'ExorLive IdP/AD-integrasjon', 'ExorLive PDS (Personal Data Security)', 'ExorLive To-faktor autentisering med MitID']	['Løsningen gir sentralisert tilgangsstyring og sikker autentisering, inkludert støtte for to-faktor autentisering.', 'Løsningen gir økt sikkerhet ved innlogging og tilgangsstyring, og er sentral for personvern og compliance.', 'Modulen håndterer sikker lagring, pseudonymisering og compliance med personvernkrav, og støtter identitets- og tilgangsstyring.', 'Modulen støtter identitetskontroll og sikker tilgang til persondata, relevant for personvern og compliance.']
FOTOWARE AS	['GDPR & Consent Management']	['Løsningen støtter personvern, samtykke og compliance med GDPR for digitalt innhold.']
GRIEG CONNECT AS	['Security']	['Security håndterer digital adgangskontroll, ISPS-sikkerhet og tilgangsstyring for havner og terminaler.']
GUARD AUTOMATION AS	['Guard Cloud', 'Guard Cyber Security']	['Guard Cloud leverer digital infrastruktur og sikker drift for tekniske anlegg, med integrasjon, tilgangsstyring og databehandling.', 'Produktet leverer sikkerhetsfunksjoner, tilgangsstyring og beskyttelse av digitale systemer for kritisk infrastruktur.']
HOUSE OF CONTROL AS	['DORA Software']	['Løsningen fokuserer på digital sikkerhet, risikostyring og compliance for IKT-leverandører.']
IDENTUM AS	['eADM', 'eFEIDE', 'eTID']	['Automatiserer tilgangsstyring og katalogadministrasjon for Feide, som er en nasjonal løsning for identitets håndtering i utdanningssektoren.', 'Modul for tilgangsstyring og administrasjon av tid knyttet til brukerrettigheter, relevant for digital sikkerhet og IAM.', 'Produktet er en IAM-løsning som håndterer identitets- og tilgangsstyring, sikkerhet og automatisering av brukeradministrasjon, som er kjernefunksjoner innen denne kategorien.']
IST INTERNATIONAL SOFTWARE TECHNOLOGY AS	['IST Authentication']	['Løsningen håndterer sikker tilgang og identitetsstyring for brukere.']
ITSLEARNING AS	['eLogin (SSO for itslearning)']	['eLogin tilbyr identitets- og tilgangsstyring (IAM) og sikker autentisering for brukere av itslearning.']
JUNGLEMAP AS	['Phishing-simulering']	['Phishing-simulering er et sikkerhetsverktøy som hjelper virksomheter å teste og forbedre ansattes evne til å håndtere digitale trusler, og støtter arbeid med informasjonssikkerhet og personvern.']
KEEPITSAFE NORWAY AS	['KeepItSafe Cloud Backup']	['Produktet leverer sikkerhetskopiering, gjenoppretting og databeskyttelse, som er sentrale funksjoner innen IKT-infrastruktur og personvern.']
KONICA MINOLTA BUSINESS SOLUTIONS NORWAY AS	['Cloud Services', 'IP-kamera og videoovervåkning', 'IT-infrastruktur og driftstjenester', 'IT-sikkerhetstjenester', 'Managed Print Services', 'bizhub Multifunksjonsmaskiner']	['Cloud-tjenester inngår i virksomhetens IKT-infrastruktur og sikkerhetsløsninger.', 'Multifunksjonsmaskiner er en sentral del av IKT-infrastruktur og kan integreres med løsninger for tilgangsstyring og sikker dokumenthåndtering.', 'Omfatter drift, sikkerhet og tilgangsstyring for virksomhetens IT-infrastruktur.', 'Omfatter sikkerhetsløsninger, tilgangsstyring og compliance-verktøy.', 'Tjenesten omfatter drift, sikkerhet og tilgangsstyring knyttet til utskriftsinfrastruktur.', 'Videoovervåkning er en del av virksomhetens sikkerhetsinfrastruktur.']
MANAGE-NORDIC AS	['Raynet Asset Management Suite']	['Raynet-løsningen brukes til IT Asset Management, sikkerhet, compliance og tilgangsstyring, og bidrar til digital sikkerhet og drift.']
MICROSOFT NORGE AS	['Intune', 'Microsoft Azure', 'Microsoft Defender', 'Microsoft Entra ID', 'Microsoft Purview', 'OneDrive', 'Windows 11 Enterprise', 'Windows Server']	['Azure tilbyr infrastruktur, identitetsstyring, sikkerhet og compliance-tjenester.', 'Defender gir beskyttelse mot virus, phishing og andre trusler.', 'Entra ID tilbyr IAM (identitets- og tilgangsstyring) og sikkerhet.', 'Intune brukes til enhetsadministrasjon og sikkerhet.', 'OneDrive tilbyr sikker lagring og tilgangsstyring av filer.', 'Purview støtter personvern, compliance og databeskyttelse.', 'Windows 11 Enterprise tilbyr sikkerhet, identitetsstyring og enhetsadministrasjon.', 'Windows Server brukes til drift, sikkerhet og tilgangsstyring i IT-miljøer.']
MX DATA AS	['My MX Data']	['Løsningen tilbyr sikker filoverføring, tilgangsstyring og audit logging, med funksjoner for personvern og compliance.']
NETNORDIC NORWAY AS	['NetNordic Cloud Services', 'NetNordic']	['Nettverkløsninger er en sentral del av IKT-infrastruktur og sikrer drift, tilgjengelighet og sikkerhet.', 'Skytjenester inngår i IKT-

	Managed Security Services', 'NetNordic Network Solutions']	infrastruktur og omfatter drift, sikkerhet og tilgjengelighet.', 'Tjenesten omfatter drift og sikkerhet av IKT-infrastruktur, inkludert identitets- og tilgangsstyring, sikkerhetslogging og compliance.')
NORKART AS	['NorkartID']	['Produktet håndterer identitet og tilgangsstyring for brukere av Norkarts tjenester.')
NORSK HELSENETT SF	['Elektronisk meldingsutveksling', 'Helsenettet']	['Produktet utgjør den sentrale infrastrukturen for sikker digital samhandling og tilgangsstyring i helsesektoren.', 'Sikrer sikker digital kommunikasjon og meldingsutveksling i helsesektoren.')
OpenText	['NetIQ Identity Manager', 'NetIQ Access Manager', 'Identity Governance (IGA)', 'Voltage (data protection)']	['IAM/IGA og databeskyttelse er kjernen i tilgangsstyring og personvernløsninger for virksomhetsinfrastruktur']
ORACLE NORGE AS	['Oracle Cloud Infrastructure', 'Oracle Database', 'Oracle Enterprise Manager', 'Oracle Identity Management', 'Oracle MySQL', 'Oracle NoSQL Database']	['Brukes til drift, overvåking og sikkerhet av IT-infrastruktur.', 'Databasen utgjør sentral infrastruktur for lagring og sikkerhet av virksomhetsdata.', 'MySQL er en sentral databaseplattform for lagring og sikkerhet av data.', 'NoSQL Database brukes til lagring og sikkerhet av ustrukturerte data.', 'OCI leverer grunnleggende infrastruktur for drift, sikkerhet og tilgangsstyring.', 'Produktet håndterer identitets- og tilgangsstyring, sikkerhet og compliance.')
POCKET ID AS	['Pocket ID OIDC Provider', 'PocketID Flex']	['Produktet er en autentiseringsløsning for identitets- og tilgangsstyring, med støtte for moderne sikkerhetsstandarder.', 'Produktet tilbyr tilgangsstyring, digitale nøkler og ID-bevis, og integreres med identitets- og tilgangsstyringssystemer som Azure og Google Workspace.')
SENSE DATA AS	['Sensedesk Assist']	['Produktet gir sikker fjernsupport og tilgangsstyring, som er sentralt for IKT-infrastruktur og digital sikkerhet.')
SIGNICAT AS	['Dokobit by Signicat', 'Signicat Authentication API', 'Signicat Digital Identity Platform', 'Signicat Electronic Signature API', 'Signicat Identity Verification', 'Signicat MitID Broker', 'Signicat eID Hub']	['Elektronisk signering og bevisføring er sentralt for digital sikkerhet og compliance, og faller inn under tilgangsstyring og personvern.', 'Elektronisk signering og bevisføring er sentralt for digital sikkerhet og compliance.', 'Gir sikker autentisering og tilgangsstyring, inkludert MFA og SSO, som er kjernefunksjoner i denne kategorien.', 'Gir tilgang til og administrasjon av elektroniske identiteter, sentralt for IAM og digital sikkerhet.', 'Plattformen leverer identitets- og tilgangsstyring (IAM), autentisering, sikkerhetslogging og compliance-verktøy for digital sikkerhet.', 'Produktet gir identitets- og tilgangsstyring for virksomheter, med fokus på sikker autentisering.', 'Produktet tilbyr identitetskontroll, autentisering og personvernsikring, sentralt for tilgangsstyring og sikkerhet.')
SIMPLOYER AS	['Simploer Access']	['Løsningen dekker identitets- og tilgangsstyring, sikkerhet og compliance.')
SITEIMPROVE AS	['Siteimprove Web Accessibility Software']	['Løsningen støtter digital sikkerhet og compliance, spesielt knyttet til personvern og tilgjengelighet, og gir verktøy for å sikre at nettsider oppfyller lovpålagte krav.')
SKOLON AS	['Skolon Single Sign-On']	['Løsningen sikrer enkel og sikker tilgang til digitale ressurser, og er en del av plattformens infrastruktur.')
SKY LABS AS	['Sky Labs gjestenettløsning']	['Produktet tilbyr sikker nettverkstilgang, identitets- og tilgangsstyring for gjester, samt funksjonalitet for personvern og GDPR-compliance.')
SWEDLOCK NORGE AS	['Swedlock Pro']	['Produktet tilbyr digital tilgangsstyring, sikkerhetsfunksjoner og administrasjon av nøkler og låser, som er kjernefunksjoner innen identitets- og tilgangsstyring.')
SWIMEYE AS	['SwimEye Sensitive']	['SwimEye Sensitive er en variant som fokuserer på personvern og compliance med lokale datavern- og personvernregler, noe som faller under personvern- og compliance-løsninger.')
TECHSTEP NORWAY AS	['Mobile enheter (smarttelefoner, nettbrett)', 'Mobile enheter – tilbehør', 'Samsung Knox Suite', 'Techstep Amplify']	['Knox Suite er en løsning for sikkerhet og tilgangsstyring av mobile enheter i virksomheter.', 'Løsningen gir kontroll over enhetsadministrasjon, sikkerhet og tilgangsstyring gjennom hele livssyklusen.', 'Mobile enheter utgjør en sentral del av IKT-infrastrukturen og krever løsninger for tilgangsstyring og sikkerhet.', 'Tilbehør til mobile enheter er en del av den totale IKT-infrastrukturen og støtter sikker og effektiv bruk.')
TELENOR NORGE AS	['5G', 'Arkitekter og konsulenter', 'Cisco Meraki (kundeid)', 'Drift og Support', 'Fiber', 'Hybrid nettverksløsning',	['5G er en nettverksinfrastruktur- og sikkerhetsløsning.', 'Cisco Meraki er en nettverksinfrastruktur- og sikkerhetsløsning.', 'Drift og support er en infrastruktur- og sikkerhetstjeneste.', 'Fiber er en infrastruktur- og sikkerhetsløsning.', 'Hybrid nettverksløsning er en infrastruktur- og sikkerhetsløsning.', 'Meraki som tjeneste gir fullverdig nettverksinfrastruktur og sikkerhet.', 'Min Sky tilbyr sikker lagring og

	'Meraki som tjeneste', 'Min Sky', 'Mobilt Bredbånd', 'Nettvern', 'Nordic Connect', 'SD-WAN som tjeneste', 'Trådløst Bredbånd Bedrift', 'WiFi Connect']	tilgang til data i skyen, noe som er en del av infrastruktur og personvern.', 'Mobilt bredbånd er en infrastruktur- og sikkerhetsløsning.', 'Nettvern er en sikkerhetsløsning som beskytter nettverk og brukere mot trusler.', 'Nordic Connect gir infrastruktur for sikker kommunikasjon mellom lokasjoner.', 'Rådgivning innen infrastruktur og sikkerhet.', 'SD-WAN er en infrastruktur- og sikkerhetsløsning for nettverk.', 'Trådløst bredbånd er en infrastruktur- og sikkerhetsløsning.', 'WiFi Connect tilbyr infrastruktur for trådløs tilgang og sikkerhet.'])
TELIA NORGE AS	['Telia Fast Bredbånd', 'Telia LAN og WiFi-tjenester', 'Telia Mobilabonnement', 'Telia Sikkerhetstjenester', 'Telia SoMe-sperre', 'Telia Trådløst Bredbånd', 'Telia eSIM']	['Fast bredbånd er en kritisk del av digital infrastruktur og leveres med sikkerhets- og tilgangsstyringsfunksjoner.', 'LAN og WiFi-tjenester er sentrale for virksomhetens digitale infrastruktur og sikkerhet.', 'Mobilabonnementet leveres med digitale løsninger for drift, sikkerhet og tilgangsstyring, og inngår i virksomhetens IKT-infrastruktur.', 'Sikkerhetstjenester omfatter drift, tilgangsstyring og personvern for virksomheter.', 'Tjenesten gir kontroll over tilgang til apper og innhold, og styrker digital sikkerhet.', 'Trådløst bredbånd er en del av virksomhetens digitale infrastruktur og inkluderer sikkerhetsfunksjoner.', 'eSIM er en digital løsning for identitet og tilgangsstyring i mobilnett.'])
TIETO TECH SERVICES NORWAY AS	['Cloud-tjenester (Azure, AWS, Google Cloud)', 'Cybersecurity Solutions']	['Omfatter løsninger for sikkerhet, IAM og personvern.', 'Tjenestene omfatter drift, sikkerhet og tilgangsstyring i skybasert infrastruktur.'])
VISMA DRAFTIT AS	['Draftit Privacy', 'EID - GrandID API', 'Egreement Pro']	['API for identitets- og tilgangsstyring, autentisering og signering.', 'Løsningen støtter digital signering og avtalehåndtering, relevant for tilgangsstyring og compliance.', 'Produktet er spesialisert på personvern, GDPR og compliance, som faller inn under denne kategorien.'])

Tabell 8-10: Leverandører innenfor markedsområdet «Internkommunikasjon og samhandlingsløsninger»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
ABACUS IT AS	['Abacus Copilot for Microsoft 365', 'Microsoft 365 (lisensiering og implementering)']	['Microsoft 365 Copilot brukes til samhandling, dokumentdeling og produktivitetsstøtte.', 'Microsoft 365 er en samhandlingsplattform med e-post, chat, dokumentdeling og møter.'])
ACOS AS	['ACOS Conference']	['ACOS Conference brukes til digitalt møte og samarbeid, inkludert webinarer og kurs.'])
ATEA AS	['Atea Copilot-tjenester', 'Cisco Webex', 'Microsoft 365', 'Microsoft Teams']	['Copilot brukes til å effektivisere samhandling og dokumentbehandling.', 'Microsoft 365 tilbyr e-post, chat, videomøter og fildeling, og er en sentral samhandlingsplattform.', 'Teams er en sentral løsning for intern kommunikasjon og samarbeid.', 'Webex brukes til videomøter og digital samhandling.'])
AVENTIA MEDIA AS	['KommuneTV']	['KommuneTV muliggjør digital møteavvikling, samhandling og informasjonsdeling for politiske og administrative møter.'])
BIM2SHARE AS	['BIM2Share Hub']	['Plattformen er primært en samhandlingsløsning for prosjektstyring, dokumentdeling og samarbeid i bygge- og anleggsprosjekter.'])
BLIKSUND AS	['Bliksund Live Streaming']	['Live streaming gir mulighet for sanntidskommunikasjon og situasjonsbilde mellom aktører i nødsituasjoner.'])
BRAATHE AS	['Audiovisuelle produkter og tjenester (AV-utstyr)', 'Digital Arbeidsplass']	['Audiovisuelle løsninger brukes til møter, presentasjoner og samhandling internt.', 'Løsningen omfatter verktøy for samhandling, kommunikasjon og dokumentdeling.'])
COMPANYCASTS AS	['CompanyCast Live Streaming Platform']	['Løsningen muliggjør digital kommunikasjon og samhandling gjennom direktesending av møter og arrangementer, inkludert funksjonalitet for integrasjon mot sak/arkiv og tagging av saker, som støtter intern og eksternt kommunikasjon i virksomheter.'])
COMPODIUM NORGE AS	['Compodium Secure Messaging', 'Compodium Secure Video Meetings', 'Confrere']	['Confrere er en spesialisert videoløsning for digital kommunikasjon mellom helsepersonell og pasienter, og faller inn under samhandlingsløsninger.', 'Compodium Secure Messaging tilbyr sikker meldingsutveksling og kommunikasjon, og dekker behov for samhandling og informasjonsdeling.', 'Video Meetings tilbyr sikre videomøter, meldinger og samhandling for profesjonelle, og dekker funksjonalitet for intern kommunikasjon og samarbeid.'])

CRAYON AS	['Microsoft 365 samhandling (Teams, SharePoint, Viva Engage)', 'Routeams telefoni i Teams (via Ctelo)']	['Samhandlingsplattformer og integrert telefoni']
DALUX NORWAY AS	['Dalux Box']	['Dalux Box er en samhandlingsplattform for prosjektteam med fildeling, kommunikasjon og dokumenthåndtering.']
DECISIONS AS	['Decisions Meeting Management Software']	['Løsningen er integrert med Microsoft Teams og Office 365 og støtter intern kommunikasjon, samarbeid, møtehåndtering og dokumentdeling.']
DNV IMATIS AS	['Imatis Mobile Portal']	['Løsningen fokuserer på intern kommunikasjon, meldinger, alarmer og samhandling mellom helsepersonell.']
DOTNET INTERNALS AS	['Automatisering av Microsoft Teams']	['Automatisering av Teams er en samhandlingsløsning for kommunikasjon og samarbeid i utdanningssektoren.']
DREAM BROKER AS	['Dream Broker #One', 'Dream Broker Studio']	['Løsningen tilbyr videomøter, chat og fildeling for samhandling og kommunikasjon, tilsvarende andre samhandlingsverktøy.', 'Produktet støtter intern kommunikasjon, samarbeid og deling av videoinnhold, og brukes til opplæring, onboarding og informasjonsdeling internt.']
FOTOWARE AS	['Fotoware Veloz']	['Veloz legger til rette for samarbeid, deling og godkjenning av innhold internt i organisasjonen.']
FRAMSIKT AS	['Framsikt Politiker-modul']	['Modulen legger til rette for kommunikasjon og samhandling mellom administrasjon og politikere.']
FRISKUS AS	['Friskus SMS-tjeneste']	['SMS-tjenesten brukes til varsling og kommunikasjon mellom organisasjoner, medlemmer og frivillige.']
FYRESIGN AS	['Fyresign infoskjerm programvare']	['Programvaren brukes til å dele informasjon internt og eksternt via digitale skjermer, og støtter samhandling og kommunikasjon på tvers av organisasjoner og tjenesteområder.']
IST INTERNATIONAL SOFTWARE TECHNOLOGY AS	['IST Communication']	['Modulen støtter kommunikasjon og samarbeid mellom ulike aktører i skolen.']
JUNGLEMAP AS	['Bevisstgjøringskurs i informasjonssikkerhet', 'Lag egne kurs', 'NanoLearning']	['Disse kursene brukes til å styrke intern sikkerhetskultur og kompetanse, og distribueres som en del av virksomhetens interne opplærings- og kommunikasjonsarbeid.', 'Gir virksomheter mulighet til å lage og dele tilpasset opplæringsinnhold internt, og støtter samhandling og kompetanseutvikling.', 'NanoLearning brukes til intern opplæring, bevisstgjøring og kommunikasjon om sikkerhet og compliance, og fungerer som et verktøy for kontinuerlig kompetanseheving og samhandling i organisasjoner.']
LINDBAK OFFICE AS	['Lyd og bilde (AV-utstyr)']	['AV-utstyr brukes til møter og samhandling, og støtter intern kommunikasjon.']
LINK MOBILITY AS	['Kortnummer', 'MyLINK Connect', 'MyLINK Engage']	['Chatbot-plattformen støtter automatisert kommunikasjon og samhandling mellom virksomhet og innbyggere/kunder.', 'Kortnummer brukes til effektiv massekommunikasjon, kampanjer og dialog med innbyggere/kunder.', 'Løsningen støtter intern og eksternt kommunikasjon, kampanjer, varslinger og kundedialog på tvers av kanaler.']
MAKE AS	['Make SMS-tjeneste', 'Make nyhetsbrev']	['Nyhetsbrev og kampanjeutsendelser er typiske verktøy for intern og eksternt kommunikasjon og samhandling.', 'SMS-tjenester brukes til varsling, kommunikasjon og samhandling internt og eksternt.']
MEDIAFLOW NORGE AS	['Mediaflow Brand Portal', 'Mediaflow Designgenerator', 'Mediaflow Video Manager']	['Brand Portal legger til rette for intern deling, samarbeid og konsistent kommunikasjon rundt merkevare og grafiske ressurser.', 'Designgeneratoren støtter samarbeid og deling av grafiske ressurser internt i organisasjonen.', 'Video Manager brukes til intern og eksternt kommunikasjon, deling og samarbeid rundt videoinnhold.']
MYKID AS	['MyKid-Meet']	['Verktøy for digital kommunikasjon og samhandling mellom ansatte og foresatte.']
NETNORDIC NORWAY AS	['NetNordic Collaboration Solutions']	['Løsningen støtter intern kommunikasjon og samarbeid, inkludert videomøter og dokumentdeling.']
NO ISOLATION AS	['KOMP']	['KOMP er et verktøy for digital kommunikasjon og samhandling mellom eldre og deres nettverk.']
NYBY AS	['Nyby digital plattform']	['Nyby er en plattform for oppgavefordeling, ressurskoordinering og kommunikasjon mellom ansatte, frivillige og innbyggere, og støtter samhandling og intern kommunikasjon på tvers av organisasjoner.']

ORACLE NORGE AS	['Oracle WebCenter']	['WebCenter gir funksjonalitet for samhandling, dokumentdeling og portaler.']
SEM & STENERSEN PROKOM AS	['Tore på kontoret']	['Chatboten støtter intern kommunikasjon og informasjonsdeling for ansatte.']
TELENOR NORGE AS	['2Meet']	['2Meet er en løsning for intern kommunikasjon og samarbeid via videomøter og chat.']
TIETO TECH SERVICES NORWAY AS	['Digital Workplace Solutions']	['Støtter intern kommunikasjon, samhandling og dokumentdeling.']
ZEEKIT AS	['Digitalt kontor-til-felt-kommunikasjonssystem']	['Systemet støtter intern kommunikasjon og samarbeid mellom kontor og felt, med funksjonalitet for oppgavehåndtering og dokumentdeling.']
ZISSON AS	['Zisson Interact', 'Zisson Socialboards']	['Zisson Interact støtter intern og eksternt kommunikasjon, samhandling og kundedialog på tvers av kanaler. All samhandling sentreres rundt en innboks og et dashboard.', 'Zisson Socialboards muliggjør samhandling og kommunikasjon med innbyggere/kunder via digitale kanaler som Facebook og Instagram.']

Tabell 8-11: Leverandører innenfor markedsområdet «Intranett/ekstranett»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
ACOS AS	['ACOS CMS']	['ACOS CMS er et system for publisering og administrasjon av nettbasert innhold, typisk brukt til nettsider og intranett.']
AXENON NORGE AS	['Salesforce CMS', 'Salesforce Experience Cloud']	['CMS brukes til å bygge og administrere portaler og informasjonsdeling.', 'Experience Cloud brukes til å bygge portaler for intern og eksternt informasjonsdeling og samarbeid.']
COGNITE AS	['Cognite Data Fusion (Industrial Data & AI platform)']	['Plattformen muliggjør sikker deling av virksomhetsdata internt og eksternt – ekstranett for industridata']
DCODE WEBSOLUTIONS AS	['Intranettløsninger']	['Intranettløsninger er portaler for intern informasjonsdeling og samarbeid.']
EFACTORY AS	['SharePoint-baserte intranett/kommunikasjonsløsninger']	['Leverer intranett/ekstranett-løsninger med SharePoint som plattform']
ITEAM NORGE AS	['Iteam intranett (SharePoint)', 'Invo-moduler for M365']	['Leverer SharePoint-intranett og portaler – klassisk intranett/ekstranett']
MICROSOFT NORGE AS	['SharePoint']	['SharePoint brukes til intern informasjonsdeling og samarbeid.']
MORE SOFTWARE SOLUTIONS AS	['Compose – skjemaplattform for selvbetjening og prosesser']	['Skjemaløsninger og selvbetjening danner grunnlag for innbygger-/ekstranettsider med integrasjoner']
PROMOTION SYSTEMS AS	['Intranettløsning']	['Løsningen er en typisk intranettportal for intern kommunikasjon og informasjonsdeling.']
PROWEB AS	['Webofficeone Intranett']	['Produktet er beskrevet som intranett for intern informasjonsdeling.']
RAMSALT LAB AS	['Intranett/Ekstranett-løsninger']	['Ramsalt Lab utvikler portal- og nettstedsløsninger som kan fungere som intranett eller ekstranett for intern og eksternt samarbeid.']
SEM & STENERSEN PROKOM AS	['Aim CMS']	['Løsningen brukes til å bygge og drifte kommunale nettsider og intranett for intern og eksternt informasjonsdeling.']
SITEVISION NORGE AS	['Sitevision CMS', 'Sitevision KI']	['KI-funksjonene er integrert i intranett/ekstranett-løsningen for å forbedre brukeropplevelse og effektivitet.', 'Sitevision CMS brukes primært som plattform for intranett og eksterne nettsider, med funksjonalitet for intern og eksternt informasjonsdeling og samarbeid.']
SODVIN AS	['SharePoint-portaler']	['SharePoint brukes til intern informasjonsdeling og samarbeid.']

Tabell 8-12: Leverandører innenfor markedsområdet «Utviklingsplattformer og generelle programvareverktøy»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
------------	--------------------	------------

ABACUS IT AS	['Programvareutvikling (skreddersydde applikasjoner)']	['Tjenesten omfatter utvikling og tilpasning av digitale løsninger og applikasjoner.']
ABAX AS	['ABAX API-integrasjon']	['API-løsningen støtter integrasjon og utvikling av digitale tjenester på tvers av systemer.']
AVO CONSULTING AS	['Automatiseringsløsninger (RPA)', 'Integrasjonsplattformer', 'Skreddersydde lavkodeapplikasjoner', 'Virtuelle assistenter og Conversational AI']	['Integrasjonsplattformer muliggjør kobling og automatisering mellom ulike systemer og støtter digitalisering.', 'Lavkodeapplikasjoner utvikles på plattformer som støtter utvikling og integrasjon av digitale tjenester, og tilpasses virksomhetens behov.', 'RPA-løsninger er generelle verktøy for automatisering og integrasjon av digitale prosesser.', 'Virtuelle assistenter og AI-agenter utvikles og integreres som digitale verktøy for automatisering og brukerinteraksjon.']
BRAATHE AS	['Microsoft Power Platform-løsninger']	['Power Platform brukes til å utvikle og automatisere digitale tjenester og prosesser.']
DATEC AS	['Custom Web Application Development']	['Støtter utvikling og tilpasning av digitale tjenester.']
DIPS FRONT AS	['CosDocAPI', 'DIPS Front Installasjonsverktøy']	['CosDocAPI er en utviklingsplattform og integrasjonsverktøy for tilkobling av eksterne systemer til EPJ, typisk for denne kategorien.', 'Installasjonsverktøyet støtter automatisering og tilpasning av programvareinstallasjon.']
DOTNET INTERNALS AS	['DNI Integrasjon', 'DNI Mikroapplikasjoner']	['Mikroapplikasjonene er små, tilpassede programvareverktøy som bygger på plattformens utviklingsmuligheter.', 'Produktet tilbyr integrasjons- og utviklingsverktøy for å koble sammen systemer og automatisere prosesser.']
EGDE CONSULTING AS	['Utviklingsplattformer og integrasjonsløsninger']	['Løsningene støtter utvikling og integrasjon av digitale tjenester.']
ELTELE AS	['Canvas iPaaS']	['Canvas iPaaS er en integrasjonsplattform som støtter utvikling og integrasjon av digitale tjenester på tvers av systemer.']
F24 NORGE AS	['MessageAPI']	['API-et muliggjør integrasjon av varslingsfunksjoner i andre systemer og støtter utvikling av digitale tjenester.']
FARA AS	['Entur API Integration']	['API-integrasjonen er en utviklingsplattform-komponent som støtter integrasjon av digitale tjenester mot nasjonale komponenter.']
FIELDATA AS	['Boomi']	['Boomi er en integrasjonsplattform (iPaaS) som støtter utvikling og integrasjon av digitale tjenester på tvers av systemer.']
FOTOWARE AS	['Integrations & API', 'Omnichannel Content Delivery']	['API og integrasjoner brukes til å koble Fotoware med andre systemer og tilpasse digitale arbeidsprosesser.', 'Omnikanal-leveranse krever integrasjon og automatisering mot ulike digitale tjenester og plattformer.']
GEODATA AS	['FME (Feature Manipulation Engine)', 'Geodata BIM2GIS', 'Geodata Pixel', 'VertiGIS Studio']	['FME brukes til integrasjon, transformasjon og automatisering av dataflyt i GIS-prosesser.', 'Løsningen brukes til å utvikle og tilpasse kartapplikasjoner for ulike formål.', 'Løsningen støtter håndtering og integrasjon av billeddata i GIS-arbeidsprosesser.', 'Verktøy for integrasjon mellom BIM og GIS, støtter digital planlegging og byggesaksbehandling.']
ITSLEARNING AS	['API-støtte for integrasjoner']	['API-støtte gir mulighet for utvikling og integrasjon av digitale tjenester mot itslearning.']
MALTHE WINJE AUTOMASJON AS	['BACnet', 'OPC-servere og middleware', 'PG5 Programmeringsverktøy', 'Protocol Software', 'SBC Connectivity']	['BACnet brukes til integrasjon og styring av tekniske systemer i bygg og infrastruktur.', 'Connectivity-løsninger støtter integrasjon og kommunikasjon mellom ulike digitale systemer.', 'OPC-servere brukes til integrasjon og datautveksling mellom ulike systemer.', 'PG5 er et utviklingsverktøy for automasjonsprogrammering og tilpasning av digitale tjenester.', 'Protokollprogramvare brukes til integrasjon og kommunikasjon mellom ulike systemer.']
MYKID AS	['MyKid API']	['API-er for integrasjon og tilpasning av digitale tjenester mot MyKid-plattformen.']
NETCOMPANY NORWAY AS	['AMPLIO']	['AMPLIO er en utviklingsplattform som muliggjør tilpasning og integrasjon av digitale tjenester og fagsystemer.']
NORCONSULT DIGITAL AS	['ISYG-prog']	['Brukes til BIM, modellering og teknisk tegning, som er utviklings- og prosjekteringsverktøy.']
ONECO TECHNOLOGIES AS	['Systemintegrasjon for automasjon og industri']	['Systemintegrasjon og automasjon krever plattformer og verktøy for tilpasning og integrasjon av digitale tjenester.']
ORACLE NORGE AS	['Oracle APEX', 'Oracle Integration Cloud', 'Oracle Java']	['APEX brukes til å utvikle og tilpasse digitale tjenester og applikasjoner.', 'Java brukes til utvikling av programvare og digitale

		tjenester.', 'Løsningen brukes til å utvikle og administrere integrasjoner mellom ulike systemer.')
OutSystems (ikke norsk selskap)	['OutSystems AI-powered Low-Code Platform']	['Generell utviklingsplattform for virksomhetsapplikasjoner (low-code)']
PROCON DIGITAL AS	['Procon Interactive Platform (PIP)']	['Plattform for utvikling, drift og integrasjon av digitale tjenester og selvbetjeningsløsninger.']
SERVICENOW NORWAY AS	['ServiceNow Now Platform – Public Sector Digital Services', 'ITSM/Creator Workflows']	['Generell plattform for digitalisering av tjenester og arbeidsflyt i offentlig sektor']
SITEVISION NORGE AS	['Sitevision Marketplace-moduler']	['Marketplace-modulene gir utvidet funksjonalitet og integrasjonsmuligheter, og brukes til å tilpasse og utvikle digitale tjenester på Sitevision-plattformen.']
SOGELINK NORWAY AS	['AutoCAD', 'Revit']	['Brukes som plattform for BIM-modellering og utvikling av digitale byggmodeller.', 'Brukes som plattform for tegning, modellering og utvikling av digitale løsninger.']
TIETO NORWAY AS	['Industry Messaging (Business Information Exchange)']	['Produktet støtter integrasjon og meldingsutveksling mellom systemer.']
TIETO TECH SERVICES NORWAY AS	['AI Software Development']	['AI-utvikling krever plattformer og verktøy for utvikling og integrasjon.']
VIGILO AS	['Vigilo OneRoster API']	['API og integrasjonsplattform muliggjør tilpasning og integrasjon av digitale tjenester mot Vigilo.']
W3SCHOOLS NETWORK AS	['W3Schools']	['W3Schools er en nettbasert læringsplattform for webutvikling (HTML/CSS/JS/SQL/Python m.m.) med "Try it Yourself"-editor og øvingsopplegg.']

Tabell 8-13: Leverandører innenfor markedsområdet «Energioppfølging, renovasjon og sensorikk»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
ABB AS	['ABB Ability™ E-Mobility: EV Infrastructure', 'ABB Ability™ Energy and Asset Management', 'ABB Ability™ Smart Cities', 'ABB Ability™ for Condition Monitoring for Powertrains']	['Smart City dekker smart city-funksjonalitet, inkludert sensorteknologi og renovasjonsstyring.', 'Systemet benytter sensorer og analyse for drift og vedlikehold av teknisk infrastruktur.', 'Produktet håndterer energi og infrastruktur, typisk for smart city og transport.', 'Energy and Asset Management fokuserer på energioptimalisering og ressursstyring, typisk for SD-anlegg og sensorikk.']
AGDER INDUSTRI-AUTOMASJON AS	['Byggautomasjon', 'PLS-anlegg (Programmerbar logisk styring)', 'SD-anlegg (Sentral Driftskontroll)']	['Byggautomasjon omfatter styring og optimalisering av energi og tekniske systemer i bygg, og hører til denne kategorien.', 'PLS-anlegg brukes til styring og overvåking av tekniske installasjoner og prosesser, typisk innen vann, avløp og renovasjon.', 'SD-anlegg/SCADA brukes til energioptimalisering, overvåking og styring av vann, avløp og renovasjon, og faller inn under denne kategorien.']
AIRMONT AS	['Canary Luftkvalitetsmåler', 'FireFly']	['FireFly er en pipesensor og plattform for innsamling og analyse av sensordata knyttet til brannforebygging og luftkvalitet, og passer derfor i sensorikk-kategorien.', 'Produktet er en sensor for luftkvalitet og faller inn under sensorikk og energioppfølging.']
AIRTHINGS ASA	['Airthings Renew', 'Airthings Space CO2 Mini', 'Airthings View Plus', 'Airthings View Pollution', 'Airthings View Radon', 'Airthings Wave Mini', 'Airthings Wave Plus', 'Corentium Home 2']	['CO2-sensor for miljøovervåking og energioptimalisering i bygg.', 'Luftrenseren inngår i et system for inneklimateovervåking og optimalisering, og benytter sensorteknologi for styring.', 'Produktet er en multisensor for overvåking av inneklimate og miljøparametere.', 'Produktet er en sensorbasert løsning for overvåking av luftkvalitet og miljøparametere, typisk brukt til energioptimalisering og inneklimate.', 'Radonmåleren Airthings View Radon er en spesialisert sensor for miljøovervåking og inneklimate.', 'Sensor for miljø- og inneklimateovervåking.', 'Sensor for overvåking av luftforurensning og inneklimate.', 'Spesialisert sensor for radonovervåking og inneklimate.']
AUTILITY AS	['Autility Facility Management Platform']	['Løsningen fokuserer på energioptimalisering, dokumentasjon og automatisering av byggrelaterte prosesser.']

CURRENT ECO AS	['CURRENT Charge Point Management System']	['Systemet tilbyr styring og optimalisering av energibruk, laststyring og overvåking av ladeinfrastruktur, som er sentralt for energioppfølging og smart city-løsninger.']
DATEK LIGHT CONTROL AS	['Datek Light Control lysstyringssystem']	['Produktet er et styringssystem for utendørs belysning og infrastruktur, med funksjonalitet for energioptimalisering, sensorteknologi og smart city-løsninger.']
EM SYSTEMER AS	['EMS SD-anlegg', 'ENS-Portalen', 'Infoskjerm-løsning for energiforbruk', 'PLS-løsninger']	['EMS SD-anlegg er et system for energioptimalisering, styring og overvåking av bygg, og faller derfor inn under energioppfølging, renovasjon og sensorikk.', 'ENS-Portalen er en del av styrings- og overvåkningssystemet for energi og drift, og passer derfor i denne kategorien.', 'Infoskjerm-løsningen er et verktøy for visualisering av energidata og bevisstgjøring, og inngår i energioppfølging og sensorikk.', 'PLS-løsninger benyttes til styring og automatisering av tekniske systemer og inngår i energioppfølging og sensorikk.']
ENERGY MANAGER AS	['EnergyManager']	['Systemet er spesifikt utviklet for energioppfølging, optimalisering og analyse, inkludert integrasjon av sensordata og styring av energibruk i bygg.']
FIELDATA AS	['Intellicont System']	['Systemet benytter sensorteknologi og programvare for overvåking og optimalisering av renovasjonsprosesser.']
GK NORGE AS	['GK Byggautomasjon', 'GK Energioppfølgingsystem (EOS)', 'GK SD-anlegg', 'GK Smart Digital Driftsstøtte']	['Byggautomasjon omfatter styring og overvåking av energi, ventilasjon og tekniske systemer, som er kjernen i denne kategorien.', 'EOS er et typisk energioppfølgingsystem for optimalisering og rapportering av energibruk.', 'GK Smart Digital Driftsstøtte gir digital støtte for drift og energioptimalisering.', 'SD-anlegg er sentrale for energioppfølging og styring av tekniske installasjoner i bygg.']
GUARD AUTOMATION AS	['Guard Control', 'Guard Field Smart', 'Guard Street Smart', 'Guard Treat Smart']	['Guard Control er et SD-anlegg og driftskontrollsystem for vann- og avløpssektoren, med funksjonalitet for energioptimalisering, sensorteknologi og renovasjonsstyring.', 'Løsningen benyttes til optimalisering og styring av renseanlegg, med sensorteknologi og energioppfølging.', 'Produktet gir feltoperatører verktøy for datafangst og styring av tekniske anlegg, med sensorteknologi og mobilitet.', 'Produktet leverer smart city-funksjonalitet, sensorteknologi og styring av teknisk infrastruktur.']
INNOCODE AS	['Innbyggerappen (kommunal kanal med sanntidsdata)']	['Formidlingsplattform som kobler sensordata og kommunal informasjon mot innbyggere – relevant for sensorikk/varsling']
KIONA AS	['Edge', 'Energinet', 'IWMAC', 'Web Port']	['Edge er en AI-drevet analyseplattform for energioptimalisering og innklimakontroll, med 3D-visualisering og dataanalyttikk for eiendomsforvaltning.', 'Energinet er et dedikert system for energidata-innsamling, analyse og rapportering med ISO-sertifisering, designet for energioptimalisering og bærekraftsstyring.', 'IWMAC er en SCADA-løsning designet for overvåking og kontroll av bygningsinstallasjoner, med fokus på energioptimalisering og driftsstyring.', 'Web Port er en SCADA/HMI-løsning for bygningsintegrasjon og energistyring, med fokus på overvåking, kontroll og rapportering av tekniske installasjoner.']
LUXSAVE AS	['LuxSave TALQ-sertifisert smartbyprotokoll for lysstyring', 'LuxSave styringssystem for gatelys', 'LuxSave styringssystem for idrettsanlegg']	['Produktet LuxSave for idrettsanlegg gir energioptimalisering og styring av lys på idrettsanlegg, med sensorteknologi og automatisering.', 'Protokoll som muliggjør smart city-integrasjon og styring av energibruk og belysning via sensorteknologi.', 'Systemet tilbyr styring og optimalisering av energibruk for gatelys, med sensorteknologi og smart city-funksjonalitet.']
NORDISK ENERGIKONTROLL AS	['Energinet (EOS)']	['EOS-systemer og energiledelse er kjernen i energioppfølging og sensordrevne tiltak']
NORMATIC AS	['Automatikktafler', 'Normatic WebServer', 'Systemintegrasjon']	['Automatikktafler brukes til styring og overvåking av energi, vann og avløpssystemer, og inngår i løsninger for energioptimalisering og sensorikk.', 'Løsningen samler og integrerer data fra ulike tekniske systemer for energioppfølging og drift av vann, avløp og renovasjon.', 'Normatic WebServer brukes til overvåking og styring av tekniske anlegg, inkludert vann- og avløpssystemer, og har funksjonalitet for energioptimalisering og sensorikk.']
REEN AS	['REEN Control', 'REEN Hub', 'REEN Sensors']	['Plattformen håndterer sensordata, optimaliserer renovasjonslogistikk og gir styringsverktøy for avfallssektoren.', 'Sensorene muliggjør sanntidsdata og automatisering for renovasjon og miljøovervåking.', 'Systemet gir kontroll og styring av avfallsrom og bruksmønstre, basert på sensorteknologi og dataanalyse.']

ROGALAND INDUSTRI AUTOMASJON AS	['Driftskontrollanlegg (SCADA-løsninger)', 'PLS-styresystemer (Programmerbare logiske styringer)']	['Driftskontrollanlegg (SCADA) brukes til overvåking og styring av VA-anlegg, og er sentrale i energioppfølging og sensorteknologi.', 'PLS-systemene benyttes til styring og overvåking av tekniske anlegg innen vann og avløp.']
ROSIM AS	['D2W – Device to Web', 'NivuSoft']	['NivuSoft brukes til å håndtere og analysere sensordata fra vann- og avløpssystemer.', 'Plattformen muliggjør innsamling og overvåking av sensordata for vann- og avløpssystemer, typisk for drift og optimalisering.']
SAUTER NORGE AS	['Energioppfølging (EOS)', 'Mobile Building Services', 'Modulo 6', 'Sauter ModuWeb Unity', 'Sauter Smart Aktuator', 'Sauter Vision Center']	['EOS er spesifikt utviklet for energioppfølging og rapportering, typisk for SD-anlegg og energioptimalisering.', 'Løsningen brukes til styring og energioppfølging i mindre bygg, typisk for SD-anlegg og sensorikk.', 'Løsningen gir styring og optimalisering av inn klima og energibruk, relevant for SD-anlegg og energioppfølging.', 'Produktet inngår i styring og energioptimalisering av bygg, typisk for SD-anlegg og sensorikk.', 'Programvaren brukes til overvåking, styring og energioptimalisering av bygg, typisk for SD-anlegg og energioppfølging.', 'Systemet brukes til energioptimalisering og styring av tekniske anlegg, typisk for SD-anlegg og smartbygg.']
SCHNEIDER ELECTRIC NORGE AS	['EVlink', 'EcoStruxure', 'EcoStruxure Facility Expert', 'EcoStruxure Power', 'EcoStruxure Transformer Expert', 'PowerTag', 'Smartlink']	['Brukes for å koble sensorer og styringssystemer til energioppfølgingsløsninger.', 'Brukes til energioppfølging, optimalisering og overvåking av strømforbruk og distribusjon.', 'EcoStruxure brukes til energioptimalisering, SD-anlegg og sensorteknologi for smarte bygg og infrastruktur.', 'Gir sensorikk og analyse for kritisk energiinfrastruktur.', 'Løsningen gir energioppfølging og overvåking av tekniske anlegg i bygg.', 'Løsningen omfatter smart styring og overvåking av energibruk til elbillading.', 'Sensor for energioppfølging og sanntidsdata til SD-anlegg.']
SIGNIFY NORWAY AS	['Gigabit Luminaires', 'Human Centric Lighting', 'Interact', 'LED Grow Lights', 'Lakseoppdrettslys', 'Light as a Service', 'Philips Lighting System']	['Interact brukes til energioptimalisering, sensorteknologi og smart city-løsninger knyttet til belysning.', 'Løsningen omfatter digital styring og energioppfølging av belysningsanlegg, med rapportering og optimalisering.', 'Produktet benytter digital styring og sensorer for optimalisering av energi og miljø i oppdrettsanlegg.', 'Produktet kombinerer belysning med sensorteknologi og digital kommunikasjon for smart city og transportinfrastruktur.', 'Systemet benytter sensorteknologi og digital styring for energioptimalisering og ressursstyring i landbruk.', 'Systemet benytter sensorteknologi og digital styring for optimalisering av lysmiljø og energi.', 'Systemet brukes til energioptimalisering og styring av belysning, med integrerte sensorer og rapportering.']
SMART INNOVATION NORWAY AS	['Smart City/Smart Energy prosjekt- og plattformleveranser']	['Leverer smarte byer- og energi-prosjekter med sensorikk og data']
TRATEC NORCON AS	['PLS-programmering og styretavler', 'SCADA-system (basert på Siemens WinCC OA)', 'SRO-systemer for tunnel og VA', 'Vision-kvalitetsstyringssystem']	['PLS-løsninger er sentrale for automatisering og styring av tekniske VA-installasjoner.', 'SCADA-systemet brukes til overvåking og styring av vann- og avløpsanlegg, som er sentralt for energioppfølging og renovasjon.', 'SRO-systemer benyttes til overvåking og styring av kritisk infrastruktur innen vann, avløp og renovasjon.', 'Vision-systemer brukes til overvåking og kvalitetskontroll i automatiserte VA-prosesser.']
TRIMBLE SOLUTIONS SANDVIKA AS	['Trimble Utilities and Public Administration (U&PA)']	['Systemet brukes til dokumentasjon og digital tvilling for energi- og vannnett, typisk for energioppfølging og renovasjon.']
ØWRE-JOHNSEN AS	['CIP-rensing av varme- og kjølesystemer', 'CJC filtersystemer', 'Fjernavlesing / IoT-løsninger', 'Hach vannanalyse', 'Instrumenter for trykk, temperatur og nivå', 'Siemens Prosess-instrumentering']	['CIP-systemer benyttes til optimalisering og vedlikehold av tekniske anlegg, typisk innen energi og VA.', 'Instrumentene brukes til overvåking og styring av prosesser innen VA og energi, typisk for sensorikk og optimalisering.', 'Instrumentene brukes til sensorikk og overvåking i VA- og energisystemer.', 'IoT-løsninger benyttes til sensorbasert innsamling og overvåking av data fra VA- og energisystemer.', 'Løsningen brukes til overvåking og analyse av vannkvalitet, typisk for VA-sektoren og sensorbasert drift.', 'Systemet benyttes til optimalisering og overvåking av væskekvalitet og drift i VA- og industrisystemer, typisk for energioppfølging og renovasjon.']

Tabell 8-14: Leverandører innenfor markedsområdet «Generelle saksbehandlings- og arkivsystemer»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
ACOS AS	['WebSak']	['WebSak er et saks- og arkivsystem som brukes til dokumenthåndtering og saksflyt på tvers av tjenesteområder, typisk NOARK-basert.']
CANON NORGE AS	['Programvare for skanning og innhenting av dokumenter', 'Therefore Online']	['Løsningen inngår i digitalisering og arkivering av dokumenter på tvers av virksomheten.', 'Therefore Online er en løsning for dokumenthåndtering og arkivering på tvers av virksomheten, med funksjonalitet for sikker lagring, tilgang og revisjon.']
DOCUMASTER AS	['Documaster Archive', 'Documaster Contract Management', 'Documaster Data Migration', 'Documaster Integrations', 'Documaster Microsoft Add-ins']	['Add-ins for Teams/SharePoint brukes for å sikre dokumentfangst og arkivering i tråd med virksomhetens arkivsystem.', 'Documaster Archive er en helhetlig arkivplattform for dokumenthåndtering, arkivering og saksflyt på tvers av tjenesteområder, typisk brukt til forvaltning og etterlevelse av arkivlovgivning.', 'Documaster Integrations er nødvendig for å sikre helhetlig dokumenthåndtering og arkivering på tvers av systemer.', 'Kontraktshåndtering er en sentral del av dokumenthåndtering og arkivering, og løsningen inngår i Documaster-plattformen Contract Management for saksbehandling og arkiv.', 'Migrering og dekommisjonering er en integrert del av dokumenthåndtering og arkiv gjennom Documaster Data Migration, og støtter overføring til moderne arkivsystemer.']
FDVHUSET AS	['Automatisk sortering av bygningsdokumentasjon']	['Automatisk sortering av dokumentasjon er relevant for dokumenthåndtering og arkivering.']
FINDABLE AS	['Findable AI Building Intelligence Platform']	['Plattformen automatiserer dokumenthåndtering, arkivering og gjenfinning på tvers av eiendomsforvaltning og bygg, og brukes til å sikre etterlevelse og effektiv drift.']
FOTOWARE AS	['Fotoware Alto', 'Fotoware Digital Asset Management (DAM)']	['Alto håndterer digitalt innhold, metadata og automatisert arkivering, relevant for dokumenthåndtering og saksflyt.', 'Fotoware DAM brukes til dokumenthåndtering, arkivering og saksflyt på tvers av tjenesteområder, spesielt for digitalt innhold og metadata.']
GEOMATIKK AS	['Arkiv og digitalisering']	['Produktet tilbyr digitalisering og arkivering av dokumenter, relevant for generell saksbehandling.']
IMAGESHOP AS	['Imageshop', 'Imageshop DAM Connector for WordPress', 'Imageshop Imagepicker for Office']	['Imageshop er en digital bildebank og DAM-løsning som håndterer lagring, organisering og arkivering av digitale filer (bilder, video, dokumenter) på tvers av tjenesteområder, og brukes til dokumentasjon, saksflyt og deling.', 'Pluginen gir dokumenthåndtering og arkivering av mediefiler i WordPress, og erstatter behovet for separate mediehåndteringsløsninger.', 'Tillegget gir dokumenthåndtering og tilgang til arkiverte bilder direkte i Office, og støtter saksflyt og dokumentasjon.']
KOMMUNEA RKIVINSTITUTJONENES DIGITALE RESSURSENTER SA	['KDRS Digitalt Arkivdepot', 'KDRS Produksjonslinje for digital avlevering']	['Løsningen håndterer dokumenthåndtering, arkivering og saksflyt på tvers av tjenesteområder, og er utviklet for å sikre langtidsbevaring og tilgjengeliggjøring av digitale arkiver.', 'Systemet støtter uttrekk, beskrivelse og bevaring av digitale arkiver, og er sentralt i digital saksbehandling og arkivhåndtering.']
ORACLE NORGE AS	['Oracle Content and Experience Cloud']	['Produktet tilbyr dokumenthåndtering og arkivfunksjonalitet på tvers av tjenesteområder.']
PURESERVICE AS	['Pureservice']	['Pureservice er en servicedesk-løsning som håndterer saker, dokumentasjon og arbeidsflyt på tvers av virksomheten, og dekker funksjonalitet for generell saksbehandling og arkivering.']
SIKRI AS	['Elements']	['Elements er et NOARK-basert system for dokumenthåndtering, arkivering og saksflyt på tvers av tjenesteområder.']
STIFTELSEN ASTA	['Asta 7']	['Asta 7 er en løsning for dokumenthåndtering, arkivering og saksflyt på tvers av tjenesteområder, typisk brukt til forvaltning av historiske og avsluttede arkiver.']
TIETO NORWAY AS	['Public 360°']	['Public 360° er et saksbehandlings- og arkivsystem som dekker dokumenthåndtering og saksflyt på tvers av tjenesteområder.']

Tabell 8-15: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre innbyggerportaler og selvbetjeningsløsninger»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
------------	--------------------	------------

ACOS AS	['INTERACT+']	['INTERACT+ brukes til digitale skjemaer og prosessautomatisering, typisk for selvbetjening og innbyggerdialog.']
APPFABRIK KEN AS	['App for gjenbruk', 'BoligNytt', 'Choreful.app', 'Lokalkortet', 'Samboer.app', 'UngApp']	['Appen gir innbyggere tilgang til fordelsprogram og lokale tjenester.', 'Appen BoligNytt gir innbyggere tilgang til informasjon og nyheter om bolig.', 'App for gjenbruk gir innbyggere tilgang til selvbetjeningsfunksjoner for gjenbrukstjenester.', 'Appen gir privatpersoner mulighet til å administrere og fordele oppgaver, og har selvbetjeningsfunksjoner.', 'Choreful.app gir privatpersoner mulighet til å administrere og fordele oppgaver.', 'UngApp gir innbyggere tilgang til informasjon og tjenester, og fungerer som en portal for dialog og selvbetjening.']
ASSISTERT SELVHJELP AS	['Assistert Selvhjelp Mestringsverktøy']	['Verktøyet gir innbyggere tilgang til selvbetjening og oppfølging av psykiske helseutfordringer, med mulighet for dialog og veiledning.']
BYSYKKELEN AS	['Bysykel mobilapplikasjon']	['Appen gir innbyggere tilgang til selvbetjening for leie og bruk av bysykler, inkludert søk, booking og betaling.']
COMPUGROUP MEDICAL NORWAY AS	['CGM ePortal med Helsenorge']	['Produktet gir innbyggere tilgang til selvbetjeningsløsninger og digital dialog med helsetjenesten.']
CUBIT AS	['Cubit Brann (tilsyn/feiling)', 'Cubit EL-Safety', 'Cubit Skatt', 'Innbyggerportal (varsel og dialog)']	['Innbyggerportal leverer kommunale portaler og selvbetjening knyttet til tekniske tjenester og varsling', 'Cubit Brann brukes av kommuner og brannvesen til å planlegge, gjennomføre og følge opp tilsyn eller brann- og eksplosjonsvernloven', 'Cubit EL-Safety er en programvareløsning for automatisering og håndtering av tilsyn og revisjoner innen elektrisk sikkerhet', 'Cubit Skatt er et digitalt system for kommunal eiendomsskatt']
DATA NOVA AS	['Aktivitetskortet', 'Data Nova Mobilapplikasjoner', 'Data Nova Nettbutikk', 'Froland IdrettsAnlegg', 'Øksnesbadet']	['Appen gir barn og unge tilgang til kultur- og fritidstilbud via digitale aktivitetskort.', 'Froland Idrettsanlegg gir brukere selvbetjening for booking og informasjon om idrettsanlegg.', 'Appen gir brukere selvbetjening for booking og informasjon om kultur- og fritidstilbud.', 'Gir sluttbrukere tilgang til selvbetjening og kjøp av varer/tjenester digitalt.', 'Mobilappene gir innbyggere tilgang til selvbetjening og informasjon på tvers av tjenesteområder.']
DATATRAFIK K CONSULTING AS	['Innbyggerportaler og selvbetjeningsløsninger (rådgivning/utvikling)']	['IT-konsulent som leverer/utvikler innbyggerportaler og driftstjenester']
DOTNET INTERNALS AS	['Selvbetjeningsløsninger for skoler']	['Løsningen gir elever og ansatte tilgang til selvbetjening og dialog med skolen, typisk for denne kategorien.']
EVERBRIDGE NORWAY AS	['Public Warning']	['Systemet brukes til massevarsling og informasjon til innbyggere ved hendelser.']
FRISKUS AS	['Friskus aktivitetskalender', 'Friskus elektronisk medlemsregister', 'Friskus frivilligmodul', 'Friskus kommune-appen', 'Friskus-plattformen']	['Friskus kommune-appen gir innbyggere mulighet til å sende inn forslag, følge saker og motta varsler, og fungerer som en selvbetjeningsløsning for kommunikasjon og dialog med kommunen.', 'Kalenderen gir innbyggere og organisasjoner mulighet til å finne, melde seg på og administrere aktiviteter og frivilligoppdrag, og er en sentral selvbetjeningsfunksjon.', 'Medlemsregisteret er en funksjon for selvbetjent administrasjon og oppfølging av medlemmer i organisasjoner og lag.', 'Modulen gir innbyggere og organisasjoner mulighet til å utlyse og melde seg på frivilligoppdrag, og er en del av selvbetjeningsløsningene for kommunen.', 'Plattformen gir innbyggere tilgang til selvbetjening, påmelding, frivilligoppdrag og dialog med kommunen, og samler tjenester på tvers av tjenesteområder.']
GEOMATIKK AS	['GeoSak']	['GeoSak er en portal for søknad og oppfølging av grave- og VA-arbeider, rettet mot innbyggere og entreprenører.']
KINDLY AS	['Kindly Chat', 'Kindly Platform']	['Kindly Chat gir innbyggere/kunder mulighet til å få svar og utføre handlinger selv via automatisert chat, typisk brukt for selvbetjening.', 'Plattformen gir innbyggere/kunder tilgang til selvbetjening og dialog med virksomheten via chatbot, og brukes på tvers av tjenesteområder.']
KOBLA AS	['Kobla App', 'Kobla Avvik', 'Kobla Guide']	['Appen gir innbyggere tilgang til selvbetjening og dialog med kommunen/arbeidsgiver om reisevaner og miljøvalg, og brukes til kampanjer og insentiver for grønn mobilitet.', 'Løsningen brukes til å påvirke og veilede innbyggere gjennom digitale kampanjer og informasjon, og gir selvbetjeningsfunksjoner for å delta i aktiviteter og tiltak.', 'Løsningen gir innbyggere mulighet til å melde inn feil og

		forbedringsbehov direkte til kommunen, og er en selvbetjeningsløsning for dialog og kvalitetssikring.].
Kommunefo rlaget AS	['KF Digitale håndbøker', 'KF Infoserie', 'KF Skjema']	['Løsningen gir innbyggere og ansatte tilgang til digitale skjemaer for søknader og meldinger til kommunen.', 'Tjenesten gir digital tilgang til oppdatert faginnhold og veiledning.', 'Tjenesten gir tilgang til digitale håndbøker og veiledere som støtter selvbetjening og informasjonsinnhenting for ansatte og innbyggere.].
KREDINOR AS	['KAN', 'Kredinor Online']	['KAN appen gir brukere tilgang til økonomisk veiledning og selvbetjening for økonomiske tjenester.', 'Portalen gir klienter tilgang til selvbetjening og oversikt over økonomiske saker.].
MEDIEBRUK ET AS	['Bestillingskjema og digitale skjema', 'Søknadssystemer']	['Digitale skjema og bestillingsløsninger gir brukere mulighet til selvbetjening og dialog med virksomheten.', 'Portaler som gir innbyggere og brukere tilgang til å sende inn og følge opp søknader digitalt.].
NETLIFE DESIGN AS	['MyPages / Min side- løsninger']	['MyPages-løsninger gir innbyggere/kunder tilgang til selvbetjening og dialog med virksomheten.].
NORCONSU LT DIGITAL AS	['ISY Portal']	['Portal for innsyn og selvbetjening for innbyggere.].
NORKART AS	['Produktportalen', 'e- Torg']	['Løsningen gir innbyggere og profesjonelle aktører tilgang til bestilling og selvbetjening av kommunale kart- og eiendomsdata.', 'e-Torg gir innbyggere og profesjonelle tilgang til selvbetjening og bestilling av kommunale data.].
NORSK GJENVINNIN G RENOVASJO N AS	['Kundeportal']	['Portalen gir kunder selvbetjening og tilgang til tjenester og rapporter, som er kjennetegn for denne kategorien.].
NORSK HELSEINFO RMATIKK AS	['NHI.no']	['NHI.no gir innbyggere tilgang til helseinformasjon og selvbetjeningstjenester relatert til helse.].
NORSK HELSENETT SF	['Helsenorge']	['Gir innbyggere tilgang til selvbetjening og dialog med helsevesenet.].
PRIOS KOMPETANS E AS	['Skjemabygger']	['Skjemabyggeren gir innbyggere og ansatte mulighet til digital selvbetjening.].
PROCON DIGITAL AS	['Procon Digital Municipality Guide ISK', 'Procon Digital Municipality Host', 'Procon Digital TimeBooking', 'Procon DigitalQueue', 'Procon DigitalReception']	['Automatiserer mottak og registrering av besøkende, typisk via digitale kiosker.', 'Procon Digital TimeBooking gir innbyggere mulighet til å bestille timer digitalt for ulike kommunale tjenester.', 'DigitalQueue gir innbyggere mulighet til å ta kølapp og følge køstatus digitalt.', 'Gir innbyggere og besøkende tilgang til informasjon og selvbetjening i kommunale bygg.', 'Løsningen gir innbyggere tilgang til selvbetjening og informasjon, typisk via digitale kiosker og skjermer i kommunale bygg.].
PROVENTUS AS	['Tjenesteshop']	['Systemet gir innbyggere tilgang til selvbetjening og dialog med kommunen, inkludert booking og oppfølging av tjenester.].
REDGO NORWAY AS	['Roadside Assistance Digital Booking', 'Sykkelregister']	['Løsningen gir innbyggere og kunder digital tilgang til bestilling av veihjelp og assistansetjenester.', 'Sykkelregisteret gir innbyggere tilgang til selvbetjening for registrering og sikring av sykler.].
REKNES AS	['Min Gjenvinning']	['Appen gir innbyggere tilgang til selvbetjening og informasjon om avfallshåndtering.].
REMIKS HUSHOLDNI NG AS	['Mitt Remiks']	['Appen gir innbyggere tilgang til selvbetjening og informasjon om renovasjonstjenester.].
SEM & STENERSEN PROKOM AS	['BookUp', 'Elektroniske skjemaløsninger', 'Kommune-Kari', 'MinSide']	['Chatboten gir innbyggere tilgang til informasjon og selvbetjening knyttet til kommunale tjenester.', 'Løsningene gir innbyggere og ansatte digitale skjema for ulike kommunale tjenester.', 'Portalen gir innbyggere tilgang til selvbetjeningsfunksjoner og dialog med kommunen.', 'Systemet gir innbyggere og ansatte selvbetjeningsmulighet for booking og administrasjon av kommunale utleieobjekter.].
STIFTELSEN LOVDATA	['Lovdata.no (åpen tjeneste)', 'Norsk Lovtidend (digital kunngjøring)']	['Digital kunngjøringstjeneste for offentlig informasjon til innbyggere og virksomheter.', 'Tjenesten gir innbyggere og virksomheter selvbetjent tilgang til juridisk informasjon og rettskilder.].
STRAUMAN N AS	['Straumann@ eShop']	['Løsningen gir profesjonelle selvbetjening for bestilling og administrasjon av produkter relatert til tannhelse.].

TRANSPONDER AS	['Transponder Meldingsbok']	['Løsningen gir foresatte og ansatte tilgang til digital dialog og selvbetjening knyttet til meldinger og fravær.']
VESTFOLD AVFALL OG RESSURS AS	['Min Renovasjon']	['Appen gir innbyggere tilgang til selvbetjening og informasjon om renovasjonstjenester, som hentedager og sorteringsguide.']
WESTCO MILJØ AS	['Westco Miljø Kundeapp']	['Appen gir kunder selvbetjening og tilgang til informasjon og tjenester knyttet til avfallshåndtering.']

Tabell 8-16: Leverandører innenfor markedsområdet «Digitale planregistre og kartløsninger»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
ASPLAN VIAK AS	['Adaptive/AV-kartet (kartløsning)', 'Digitale planregister-løsninger (rådgivning og drift)']	['Leverer kart- og planregisterløsninger i tråd med nasjonale spesifikasjoner']
AUTODATA AS	['GeoTrace']	['GeoTrace tilbyr kartbasert sporing og flåtestyring, som faller inn under digitale kart- og GIS-løsninger.']
DATAGRAFI KK AS	['DGis']	['Produktet er et GIS-basert kartsystem for planlegging og visualisering av ruter.']
FDVHUSET AS	['Digitalisering av tegninger']	['Digitalisering av tegninger og BIM-modeller er relevant for planregistre og kartløsninger.']
FIELD GEOSPATIAL AS	['Field Aerial Survey & Mapping Tools', 'Field Digital Twin Solutions', 'Field Geospatial Software Suite']	['Digitale tvillinger er avanserte GIS-baserte løsninger for visualisering og planlegging av bygg og infrastruktur.', 'Løsningen gir kartdata og GIS-tjenester for planlegging og miljøforvaltning.', 'Programvaren tilbyr GIS-baserte tjenester, kartdata, digitale tvillinger og visualisering for planlegging og forvaltning.']
GEODATA AS	['ArcGIS fra Esri', 'Geodata Online', 'Geodata Origo']	['ArcGIS er en GIS-løsning for innsyn, analyse og visualisering av kartdata og reguleringsplaner.', 'Geodata Online gir tilgang til kartdata, temakart og analysefunksjoner for offentlig forvaltning.', 'Origo gir kommuner verktøy for å håndtere og visualisere kart- og plandata.']
GEOMATIKK AS	['GIS-tjenester', 'Ledningsmåling', 'Ledningsportalen']	['GIS-tjenester gir kartdata og visualisering for planlegging og drift av infrastruktur.', 'Løsningen gir innsyn i ledningsdata, reguleringsplaner og GIS-baserte tjenester for planlegging og gravearbeid.', 'Produktet leverer kartdata og GIS-tjenester for ledningsnett, relevant for planlegging og dokumentasjon.']
LEICA GEOSYSTEM S AS	['Leica Captivate', 'Leica Cyclone', 'Leica GeoMoS', 'Leica Infinity', 'Leica Map360', 'Leica Zeno']	['Captivate brukes til innsamling og behandling av kart- og geodata i felt, relevant for digitale kartløsninger.', 'GeoMoS brukes til å overvåke og analysere geodata og konstruksjoner, som er sentralt i digitale kart- og planløsninger.', 'Infinity er et spesialisert verktøy for behandling av geodata og kartinformasjon, brukt i plan- og byggesaksprosesser.', 'Leica Cyclone brukes til å håndtere og analysere geodata og 3D-modeller, som er sentralt i digitale kart- og planløsninger.', 'Map360 brukes til å visualisere og analysere hendelser i kartbaserte løsninger.', 'Zeno er en GIS-løsning for innsamling og behandling av kartdata, relevant for digitale kart- og planregistre.']
NORCONSULT DIGITAL AS	['ISY WinMap']	['ISY WinMap er en GIS-løsning for kart, plan og geodata.']
NORKART AS	['Basiskart', 'Norkart Tjenestepanel']	['Produktet leverer GIS-baserte kartdata og visualisering for planlegging og byggesaksbehandling.', 'Tjenestepanelet gir tilgang til og administrasjon av digitale kartlag og GIS-tjenester.']
ROSIM AS	['Regnbyge.no']	['Løsningen gir innsyn i og visualisering av miljødata (nedbør), ofte koblet til kart og GIS for planlegging og overvåking.']
SCALGO APS NUF	['Scalgo Live']	['Scalgo Live tilbyr GIS-baserte kartløsninger og verktøy for planlegging og visualisering av overvannsløsninger, med bruk av detaljerte terrengdata.']
SOGELINK NORWAY AS	['Focus Arealplan', 'InfraWorks']	['Brukes til visualisering og planlegging av infrastruktur og byrom.', 'Løsningen brukes til å utarbeide, visualisere og håndtere digitale reguleringsplaner og kartdata.']
SWECO ASSET MANAGEMENT	['Geomatikk-tjenester (Gemini, NVDB/FKB-leveranser)']	['Sweco leverer geomatikk- og kartløsninger for forvaltning og dokumentasjon – kjerne i digitale kartløsninger']

TECHNOLOGIES AS		
TRIMBLE SOLUTIONS SANDVIKA AS	['Trimble Novapoint', 'Trimble Quadri']	['Novapoint brukes til prosjektering og modellering av infrastruktur og gir tilgang til kartdata og reguleringsplaner.', 'Quadri gir modellbasert samhandling og visualisering av infrastrukturprosjekter med kart- og planregisterfunksjonalitet.']
TRIONA AS	['Triona SINUS', 'Vegviseren']	['SINUS brukes til innsamling, visualisering og forvaltning av kart- og geodata for veg og infrastruktur.', 'Vegviseren brukes til innsyn og forvaltning av vegdata og kartinformasjon.']

Tabell 8-17: Leverandører innenfor markedsområdet «Helse- og omsorgssystemer»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
ASPIT AS	['Medica', 'Physica', 'Psykbase']	['Medica fremstår som et journalsystem for helsetjenester og plasseres i helse- og omsorgssystemer.', 'Physica er et journalsystem for helsepersonell og inngår i kategorien helse- og omsorgssystemer.', 'Psykbase er et elektronisk pasientjournalsystem (EPJ) tilpasset helse- og omsorgstjenester.']
BLIKSUND AS	['Bliksund ePCR']	['ePCR er en elektronisk pasientjournal for ambulans- og prehospital behandling, med funksjonalitet for pasientopplysninger og behandling under transport.']
COMPUGROUP MEDICAL NORWAY AS	['CGM Journal', 'CGM Pridok', 'CGM Vision BHT']	['CGM Journal er et EPJ-system for helsepersonell og dekker elektronisk pasientjournal og tilhørende funksjoner.', 'CGM Pridok er et webbasert EPJ-system rettet mot primærhelsetjenesten.', 'Systemet er et spesialisert EPJ for bedriftshelsetjenester.']
DIPS FRONT AS	['DIPS CosDoc']	['CosDoc er en elektronisk pasientjournal (EPJ) og fagsystem for pleie, omsorg og helsestasjon.']
EG CHECKWARE AS	['CheckWare', 'CheckWare Digital Hjemmeoppfølging', 'CheckWare Digital Kartlegging', 'CheckWare Elektroniske Skjema og Sjekklister', 'CheckWare Nettbaserte Behandlingsprogrammer']	['CheckWare leverer digitale løsninger for pasientoppfølging, kartlegging og behandling, og omtales som en plattform for digital pasientinvolvering og hjemmeoppfølging.', 'Digital kartlegging og tester er en sentral del av pasientjournal og oppfølging, og inngår i helsesystemer for behandling og diagnostikk.', 'Digitale behandlingsprogrammer er en del av helsesystemer for behandling og oppfølging av pasienter.', 'Elektroniske skjema og sjekklister brukes til dokumentasjon og oppfølging i helsetjenesten, og er typisk integrert i helsesystemer.', 'Løsningen gir digital oppfølging av pasienter utenfor institusjon, og er en integrert del av moderne helsesystemer for pleie og omsorg.']
EG NORGE AS	['EG ClinicCare', 'EG Infodoc']	['Produktet er et journalsystem for helsesektoren, tilpasset klinisk dokumentasjon og pasientadministrasjon.', 'Systemet er rettet mot helsepersonell og dekker behov for pasientjournal og administrasjon.']
EXTENSOR AS	['Extensor 05']	['Produktet er et elektronisk pasientjournalsystem (EPJ) med funksjonalitet for pleie, omsorg og helsetjenester.']
HELSERESPONS AS	['HelseRespons']	['Løsningen støtter elektronisk pasientkommunikasjon, timebestilling og oppfølging, og er tett integrert i helsetjenestens arbeidsprosesser, noe som er kjennetegnet for helse- og omsorgssystemer.']
HOVE SOFTWARE AS	['System X (EPJ for fastleger)', 'Hove Total / EG Pasientsky']	['Elektroniske journalsystemer for primærhelsetjenesten – klart innen helse- og omsorgssystemer']
Medanets (ikke norsk selskap)	['Medanets mobilapp (EWS, vitale målinger, medikasjon, skjemaer)', 'EHR-integrasjon (to-veis)', 'Offline-modus']	['Kliniske arbeidsflyt- og dokumentasjonsløsninger i helsetjenesten – del av helse- og omsorgssystemer', 'Medanets mobilapp er en app for helsepersonell som forenkler arbeidshverdagen ved å integreres med EPJ']
MINLEGEVAKT AS	['Min Legevakt']	['Produktet er spesialutviklet for legevakt og helsepersonell, med funksjonalitet for vaktplanlegging, prosedyrer, avvik og kvalitetssystem, som er sentrale moduler i elektroniske systemer for helse- og omsorgstjenester.']
NORSK HELSENETT SF	['Digitalt helsekort for gravide', 'Kjernejournal', 'Kritisk informasjon', 'MyHealth@EU', 'Pasientens journaldokumenter', 'Pasientens måledata',	['Del av EPJ-økosystemet for prøvesvar og laboratoriedata.', 'Del av nasjonale løsninger for pasientjournal og helseinformasjon.', 'Gir tilgang til elektroniske pasientjournaler og tilhørende helseinformasjon.', 'Gir tilgang til helsetjenester og pasientinformasjon på tvers av landegrenser.', 'Gir tilgang til og håndterer elektroniske pasientjournaler og tilhørende dokumenter.', 'Løsning for helseinformasjon og oppfølging av gravide, integrert med EPJ.', 'Løsning for innsamling og deling av helserelaterte måledata, integrert med EPJ.', 'Støtter elektronisk forskrivning og

	'Pasientens prøvesvar', 'Pasientens rekvisisjoner', 'e-resept']	integreres med pasientjournaler.', 'Støtter elektronisk håndtering av rekvisisjoner i helsetjenesten.')
NOTELESS AS	['Noteless AI Medical Scribe']	['Produktet genererer elektroniske kliniske notater og støtter dokumentasjon i helsetjenesten, tilsvarende funksjonalitet for elektronisk pasientjournal (EPJ) og tilknyttede moduler.')
OMDA AS	['AMIS']	['AMIS er et klinisk fagsystem som integreres med Kjernejournal for elektronisk pasientjournal og helseopplysninger.')
OMILON AS	['Digital diktering og talegjenkjenning', 'Omilon Autoforms', 'Omilon Coding Assistant', 'Omilon Connect']	['Autoforms er en modul for automatisering av skjema og dokumentasjon i helsetjenesten, som er sentralt for EPJ og tilhørende systemer.', 'Løsningen Omilon Coding Assistant er tett integrert i klinisk dokumentasjon og støtter korrekt koding i EPJ, som er en kjernefunksjon i helse- og omsorgssystemer.', 'Omilon Connect tilbyr funksjonalitet for digital diktering, talegjenkjenning og integrasjon med elektroniske pasientjournaler (EPJ), som er sentralt for helse- og omsorgssystemer.', 'Produktet er utviklet for å støtte dokumentasjon og journalføring i helsesektoren, og er integrert med EPJ.')
OPUS SYSTEMER AS	['Opus Dental']	['Opus Dental er et elektronisk pasientjournalssystem (EPJ) med tilhørende moduler for klinikkdrift, journalføring og pasientadministrasjon, tilpasset tannhelsetjenesten.')
PRIDOK AS	['Pridok EPJ']	['Pridok EPJ er et elektronisk pasientjournalssystem (EPJ) med funksjonalitet for journalføring, e-resept, konsultasjoner og rapportering, tilpasset helsetjenester.')
TIETO NORWAY AS	['Lifecare Primærhelse (EPJ for pleie og omsorg)', 'Lifecare Ressursoptimalisering']	['Digitaliserer kommunal helse- og omsorg med EPJ og ressursstyring – kjerne i helse- og omsorgssystemer']
VISIBA AS	['Red Robin', 'Visiba Care']	['Plattformen Visibia Care støtter elektronisk pasientkontakt, konsultasjoner og oppfølging, og er utviklet for helsesektoren.', 'Red Robin er et spesialisert klinisk verktøy for triage og beslutningsstøtte i helsetjenesten.')
VISMA FLYT AS	['Flyt Helse (EPJ)', 'Flyt Ruteplanlegger', 'Flyt Samspill', 'Flyt Sikker Sak', 'DigiHelse', 'DigiHelsestasjon', 'Responssenter']	['Journal- og fagsystemer for kommunal helse – definisjonen av helse- og omsorgssystemer']
VITALTHING S AS	['Vitalthings Guardian H10', 'Vitalthings Guardian M10']	['Guardian H10 er utviklet for helse- og omsorgstjenester og gir kontinuerlig pasientmonitorering.', 'Guardian M10 er et medisinsk system for kontinuerlig overvåking av pasienter og integreres i helsetjenestens arbeidsprosesser, og klassifiseres derfor som helse- og omsorgssystem.')
WEBMED EPJ AS	['WebMed Pasientjournal']	['Produktet er en elektronisk pasientjournal (EPJ) med funksjonalitet for pasientadministrasjon, dokumentasjon og oppfølging, tilpasset helse- og omsorgstjenester.')
WEISSTECH AS	['Omhu']	['Produktet er et elektronisk journalssystem for helse- og omsorgstjenester, og faller derfor inn under kategorien Helse- og omsorgssystemer.')

Tabell 8-18: Leverandører innenfor markedsområdet «Digitale ressurser for opplæring»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
ASKI RASKI AS	['Aski Raski', 'Aski Raski Engelsk', 'Polylino skole', 'Startpakken']	['Aski Raski Engelsk er et digitalt læremiddel for engelsk lese- og skriveopplæring, brukt i undervisning og vurdering.', 'Innholdet i Startpakken er rettet mot opplæring og støtte for bruk av digitale læremidler i undervisning.', 'Aski Raski er et digitalt læremiddel og treningsverktøy for leseopplæring, med funksjonalitet for undervisning, vurdering og tilpasset læring.', 'Polylino skole fremstår som et digitalt læremiddel eller bibliotek for bruk i undervisning.')
ATEA AS	['Apple iPad', 'Atea Skoleportal', 'HP EliteBook', 'Lenovo ThinkPad']	['EliteBook brukes som digitalt arbeidsverktøy i skole og administrasjon.', 'Skoleportal gir tilgang til digitale læremidler og administrasjon.', 'ThinkPad brukes som digitalt arbeidsverktøy i skole og administrasjon.', 'iPad brukes som digitalt læremiddel og undervisningsverktøy.')

ATTENSI AS	['Attensi BEHAVIOUR', 'Attensi CREATOR', 'Attensi PLATFORM', 'Attensi PROCESS', 'Attensi REALTALK', 'Attensi SKILLS']	['Appen tilbyr digitale læringsressurser og spillbasert opplæring.', 'Plattformen er en læringsplattform (LMS/LXP) for digital opplæring og kompetanseutvikling.', 'Produktet brukes til digital opplæring i systembruk og prosessforståelse.', 'Produktet gir digital atferdstrening gjennom simulering og spillbasert læring.', 'Verktøyet brukes til å produsere digitalt opplæringsinnhold for læringsplattformer.', 'Verktøyet gir digital trening i samtaleferdigheter gjennom simulering.']
BRETTBOKA AS	['BrettBoka']	['BrettBoka leverer digitale læremidler og en plattform for distribusjon og bruk av digitale lærebøker, som er typisk for kategorien 'Digitale ressurser for opplæring'.']
CAPPELEN DAMM AS	['Barnehagen fra Cappelen Damm', 'Disko', 'Forkurs i matematikk for studenter i økonomi og administrasjon', 'Skolen fra Cappelen Damm']	['Digitalt læremiddel rettet mot høyere utdanning og voksenopplæring.', 'Disko er en digital strømmetjeneste for læremidler, som faller inn under digitale ressurser for opplæring.', 'Plattformen tilbyr digitale læremidler og verktøy for undervisning og vurdering, som er kjernen i denne kategorien.', 'Tjenesten tilbyr digitale læremidler og pedagogiske verktøy til bruk i barnehager.']
CLARIFY AS	['Clarify Eksterne nettressurser', 'Clarify Global språkpakke', 'Clarify Skole', 'Clarify Tekst til tale']	['Gir tilgang til digitale læremidler og ressurser for undervisning.', 'Global språkpakke er en digital ressurs for språkopplæring og undervisning.', 'Produktet er en digital læringsressurs (ordbøker, tekst til tale, språkverktøy) som brukes i undervisning og vurdering.', 'Tekst til tale er en digital læringsressurs som støtter undervisning og tilrettelegging.']
CONEXUS NORGE AS	['Conexus Engage']	['Produktet er en læringsplattform og kartleggingsverktøy for undervisning og vurdering.']
CREAZA AS	['AudioEditor', 'Cartoonist', 'Creaza Core', 'Mindomo']	['AudioEditor er et digitalt læremiddel og produksjonsverktøy for lyd i undervisning.', 'Cartoonist er et digitalt læremiddel og produksjonsverktøy for undervisning.', 'Mindomo er et digitalt verktøy for læring, samarbeid og presentasjon i undervisning.', 'Plattformen tilbyr digitale læremidler, oppgaver og verktøy for undervisning og vurdering.']
CURIPOD AS	['Curipod']	['Curipod er en læringsplattform (LMS) og digitalt læremiddel som gir lærere verktøy for å lage, gjennomføre og analysere undervisning, inkludert interaktive aktiviteter og vurdering.']
CYBERBOOK AS	['CyberBook digitale læremidler']	['Produktet er digitale læremidler og læreverk som brukes direkte i undervisning og vurdering, og dekker læreplanmål.']
DYNAMISK HELSE AS	['SkillAid']	['SkillAid er en læringsplattform (LMS) og digitalt opplæringsverktøy rettet mot kompetanseheving og opplæring i helse- og omsorgssektoren.']
ECOONLINE AS	['EcoOnline Learning Manager']	['Løsningen er en læringsplattform (LMS) for digital opplæring og kompetansestyring.']
EDUPLAYTION AS	['Numetry']	['Numetry er et digitalt læremiddel og læringsplattform for matematikk, tilpasset grunnskoleopplæring.']
EVERWAY AS	['AppWriter', 'EduLife', 'Equatio', 'Lingdys Pluss', 'OrbitNote', 'TxtAnalyser']	['AppWriter er et læringsverktøy som støtter lese- og skriveopplæring og brukes i undervisningssammenheng.', 'EduLife er et digitalt læremiddel og læringsverktøy for undervisning og vurdering.', 'Equatio er et digitalt læremiddel for matematikk og brukes i undervisning og vurdering.', 'Lingdys Pluss er et digitalt læremiddel som støtter lese- og skriveopplæring.', 'OrbitNote brukes i undervisning for å gjøre dokumenter mer tilgjengelige og muliggjøre samarbeid og tilrettelegging.', 'TxtAnalyser brukes som støtteverktøy i undervisning for å analysere og forbedre tekstproduksjon.']
GRADE JOBBNORGE AS	['Grade Learning Management System (LMS)']	['LMS er en læringsplattform for digital opplæring og kompetanseutvikling.']
GYLDENDAL NORSK FORLAG AS	['Digitale læremidler fra Gyldendal', 'Ordnett', 'SMART-serien']	['Digitale læremidler er digitale ressurser for opplæring, som omfatter læringsplattformer, digitale lærebøker og verktøy for undervisning og vurdering.', 'Ordnett er et digitalt språkverktøy og ordbok brukt i opplæringskontekst, og klassifiseres som digitale ressurser for opplæring.', 'SMART-serien er et digitalt læreverk og undervisningsplattform, som faller inn under digitale ressurser for opplæring.']
H ASCHEHOUT & CO W NYGAARD AS	['Aschehoug Univers (Aunivers) digitale læremidler']	['Tilbyr omfattende digitale læringsressurser og verktøy for planlegging og vurdering – kjernen i kategorien digitale ressurser for opplæring']
ILT NORGE AS	['Aski Raski', 'Manabua', 'Polylino']	['Aski Raski er et digitalt læremiddel og treningsverktøy for leseopplæring.', 'Home Access er en utvidelse av Polylino for

	'Polylino Home Access']	hjemmebruk, fortsatt som digitalt læremiddel.', 'Manabua er et digitalt læremiddel for begrepslæring og språkutvikling.', 'Polylino er en digital læringsressurs og plattform for undervisning, tilpasset barnehage og skole.')
IMAL NORGE AS	['iMAL']	['Produktet er et digitalt læremiddel og læringsplattform som brukes til undervisning, kartlegging og tilpasset opplæring i grunnskolen.')
INKREMENT AS	['Campus Inkrement', 'Kikora']	['Campus Inkrement er et digitalt læremiddel og læringsverktøy rettet mot matematikkundervisning, og passer derfor best inn under kategorien for digitale ressurser for opplæring.', 'Kikora er et digitalt læremiddel for matematikk som brukes til undervisning og vurdering, og tilhører derfor kategorien digitale ressurser for opplæring.')
INSPERA AS	['Inspira Assessment', 'Inspira Exam Portal', 'Inspira Integrity Browser', 'Inspira Originality', 'Inspira Proctoring']	['Plattformen er en lærings- og vurderingsløsning (LMS) som støtter digital undervisning, prøver og vurdering.', 'Produktet er en del av Inspira-økosystemet for sikker digital vurdering og eksamensavvikling.', 'Inspira Exam Portal er en spesialisert komponent for sikker digital vurdering og eksamensgjennomføring.', 'Produktet er et digitalt verktøy for vurdering og kvalitetssikring av elevbesvarelser i utdanningssektoren.', 'Inspira Integrity Browser er tett integrert med digital vurdering og brukes for å sikre eksamensgjennomføring og vurderingsintegritet.')
IST INTERNATIONAL SOFTWARE TECHNOLOGY AS	['IST Learning']	['Plattformen tilbyr digitale læremidler og verktøy for undervisning og vurdering.')
ITSLEARNING AS	['itslearning']	['itslearning er en læringsplattform (LMS) som støtter undervisning, vurdering og digital samhandling mellom elever, lærere og foresatte.')
KAHOOT! AS	['DragonBox', 'Drops', 'Kahoot! (plattform)', 'Kahoot! EDU', 'Poio']	['DragonBox er digitale læremidler og spill for matematikkopplæring.', 'Drops er et digitalt læremiddel for språkopplæring.', 'Kahoot! EDU tilbyr læringsplattform og digitale læremidler tilpasset utdanningssektoren.', 'Kahoot! er en læringsplattform og digitalt læremiddel for undervisning, vurdering og engasjement i opplæringssektoren.', 'Poio er et digitalt læremiddel for leseopplæring.')
KARRIEREVE RKTØY AS	['Karriereverktøy']	['Karriereverktøy er en digital læringsplattform og ressurs for karriereveiledning og kompetanseutvikling, brukt i utdanning og arbeidsinkludering.')
KIKORA AS	['Kikora']	['Kikora er en digital læringsplattform og læremiddel for matematikk, med funksjonalitet for undervisning, vurdering og tilpasset opplæring.')
LEARNLAB AS	['Colab', 'Idealab', 'LearnLab (plattform)', 'LearnLab digitale læringsressurser', 'Medialab', 'Mylab', 'Storylab']	['Gir elever og lærere mulighet til å produsere og dele digitale læremidler og fortellinger.', 'Gir funksjonalitet for oppgavehåndtering og ressursdeling i undervisning.', 'Plattformen tilbyr digitale læremidler, læringsverktøy og funksjonalitet for undervisning og vurdering.', 'Støtter læringsprosesser og samarbeid gjennom digitale verktøy for idéutvikling.', 'Støtter produksjon av digitale læremidler og kreative elevprosjekter.', 'Støtter undervisning og vurdering gjennom interaktive presentasjoner og elevdeltakelse.', 'Tilbyr digitale læremidler og undervisningsmaterieill tilpasset norsk skole.')
LINGU AS	['Business Communication Skills (BCS)', 'Lingu digital læringsplattform', 'Lingupedia', 'Samanehs reise A1-C1', 'Selena's anatomy B1-B2', 'Skreddersydde e-læringsmoduler']	['Dette er et digitalt læremiddel for språkopplæring, tilpasset voksne innvandrere.', 'Digitalt læremiddel for språkopplæring innen helsefag, rettet mot voksne og yrkesaktive.', 'Digitalt opplæringsverktøy for språkutvikling og kommunikasjon i arbeidslivet.', 'Et digitalt læremiddel for støtte til språkopplæring og grammatikk.', 'Plattformen tilbyr digitale læremidler og verktøy for undervisning og vurdering, spesielt rettet mot språkopplæring.', 'Utvikling av digitale læremidler og opplæringsverktøy tilpasset ulike behov.')
LÆRE AS	['Lære-plattformen (formidling og administrasjon av digitale læremidler)', 'Pendel/BS Undervisning (tidligere navn)']	['Distribusjon og administrasjon av digitale læremidler for skolene']

MAKING VIEW AS	['VR Aid', 'VR Care', 'VR-kurs i demensomsorg']	['Produktet er et digitalt læremiddel og treningsverktøy for opplæring i demensomsorg, levert som VR-simulering.', 'Produktet VR Aid er et digitalt opplæringsverktøy for førstehjelp, levert som VR-simulering.', 'Produktet er et digitalt opplæringsverktøy for psykisk førstehjelp, levert som VR-simulering.']
MALIMO AS	['Digitale læremidler fra Malimo']	['Produktet er digitale læremidler og undervisningsressurser, som faller inn under kategorien digitale ressurser for opplæring.']
MIDGARD AI AS	['Skolebot.no']	['Produktet tilbyr digitale læremidler og verktøy for undervisning og vurdering, rettet mot skoleelever og lærere.']
NASJONAL DIGITAL LÆRINGSAR ENA	['NDLA – åpne digitale læringsressurser']	['Åpne digitale læremidler og tjenester som dekker læreplaner og fag – direkte i kategorien']
NORGESFILM AS	['Filmrommet skolekino']	['Tjenesten tilbyr digitale læremidler og filmressurser til bruk i undervisning.']
NORMEDIA AS	['ASK - Symbol Startpakke', 'ASK - Tematavler', 'ASK - Widgit Snakkebok', 'Bee-Bot / Blue-Bot', 'InPrint 3', 'Lese- / skrivetrening', 'Lyd og Bildebanker', 'Nettbaserte Tjenester', 'SymWriter 2', 'Symbolprodukter', 'Symbolsystemer', 'Widgit Go', 'Widgit Online']	['Bee-Bot og Blue-Bot er digitale læremidler og verktøy for undervisning i programmering og logikk.', 'Dette er digitale læremidler og verktøy for undervisning og tilpasset opplæring.', 'InPrint 3 brukes til å lage undervisningsmaterieell og symbolressurser, og er et digitalt læremiddel for opplæring og tilrettelegging.', 'Lyd- og bildebanker er digitale læremidler for opplæring og kommunikasjon.', 'Nettbaserte tjenester er digitale læremidler og verktøy for opplæring og kommunikasjon.', 'Pakken inneholder digitale og fysiske læremidler for opplæring og kommunikasjon.', 'Snakkeboken er et digitalt og fysisk læremiddel for kommunikasjon og opplæring.', 'SymWriter 2 er et digitalt læremiddel og verktøy for undervisning og vurdering, spesielt rettet mot elever med behov for tilpasset kommunikasjon.', 'Symbolprodukter brukes som digitale læremidler og verktøy for opplæring og kommunikasjon.', 'Symbolsystemer er digitale og fysiske læremidler for kommunikasjon og opplæring.', 'Tematavler brukes som digitale og fysiske læremidler for kommunikasjon og opplæring.', 'Widgit Go er et digitalt læremiddel og kommunikasjonsverktøy for opplæring og tilrettelegging.', 'Widgit Online er en læringsplattform og digital ressurs for undervisning og kommunikasjon, spesielt for elever med særskilte behov.']
NORSK GJENVINNING RENOVASJON AS	['Nettkurs i avfallshåndtering']	['Dette er digitale læringsplattformer og opplæringsverktøy, som passer denne kategorien.']
NORSK HELSEINFORMATIKK AS	['Nettbaserte kurs for helsesektoren (NHI E-læring)']	['Produktet tilbyr digitale læringsressurser og kurs for opplæring av helsepersonell.']
NYWEB AS	['Minskole', 'itslearning plug-in']	['Minskole fungerer som en integrasjonspunkt for læringsplattformen itslearning og støtter publisering av undervisningsrelatert innhold og nyheter.', 'Pluginen integrerer læringsplattformen itslearning med skolenettsider for publisering av undervisningsrelatert innhold.']
PICKATALE AS	['Pickatale AI-bokskaper', 'Pickatale Quiz', 'Pickatale-plattformen']	['AI-bokskaperen er en del av læringsplattformen og gir mulighet for tilpasning og produksjon av digitale læremidler.', 'Pickatale-plattformen er en digital læringsressurs med bøker, lydbøker og quizer, utviklet for undervisning og vurdering i grunnskolen.', 'Quiz-funksjonen er en pedagogisk ressurs for vurdering og læring i grunnskolen.']
SHOWBIE NORDICS AS	['Showbie']	['Showbie er en læringsplattform (LMS) som tilbyr digitale verktøy for undervisning, vurdering og kommunikasjon, og brukes primært i opplæringssektoren.']
SIMPLOYER AS	['Simplify Learn']	['Løsningen tilbyr læringsinnhold og kurs, typisk for LMS og digitale læremidler.']
SKOLON AS	['Skolon App', 'Skolon Library', 'Skolon Plattform']	['Appen gir tilgang til digitale læremidler og verktøy for undervisning og vurdering, og er en del av Skolon-plattformen.', 'Biblioteket tilbyr digitale læremidler og verktøy for undervisning og vurdering, og er integrert i Skolon-plattformen.', 'Plattformen fungerer som en læringsplattform (LMS) og tilbyr tilgang til digitale læremidler og verktøy for undervisning og vurdering.']
STATPED	['Statpeds læringsressurser og e-læringskurs (spesialpedagogikk)']	['Tilbyr digitale læremidler og kompetansepakker som støtter tilpasset opplæring – relevant for digitale ressurser for opplæring']

STICOS AS	['Sticos Kurs Abonnement']	['Sticos Kurs Abonnement er en læringsplattform som tilbyr etterutdanningskurs og faglig opplæring innen økonomi og personale.']
TEMPOLEX AS	['Tempolex Bedre Læring']	['Produktet er et digitalt læremiddel og øvingsverktøy for opplæring i grunnleggende ferdigheter.']
TV 2 SKOLE AS	['Elevkanalen', 'Skrible']	['Elevkanalen er en læringsplattform og digital læremiddelportal med undervisningsinnhold, oppgaver og vurderingsverktøy.', 'Skrible er et digitalt læremiddel og verktøy for undervisning og vurdering av skriveferdigheter.']
VIGMOSTAD & BJØRKE AS	['Forlagshuset Vigmostad & Bjørkes e-portal', 'Trafikkopplæring.no']	['Trafikkopplæring.no tilbyr digitale læremidler og opplæringsverktøy for trafikkopplæring.', 'e-portal gir tilgang til digitale læremidler og læringsressurser for utdanningssektoren.']
VISMA SMARTSKILL AS	['Glup', 'Kompetansenøkkelene', 'Saksbehandlerskole', 'Veilederen']	['Glup er en læringsplattform (LMS) som tilbyr digitale kurs, opplæring og kompetanseoppfølging.', 'Kompetansenøkkelene brukes til kompetanseutvikling og opplæring, og leverer digitale læremidler og oppdateringer.', 'Saksbehandlerskole er et digitalt kursopplegg og læremiddel for kompetanseheving.', 'Veilederen gir opplæring og informasjon om regelverk, og brukes som digitalt læremiddel og kompetanseverktøy.']
VITEC MV AS	['IntoWords']	['Produktet er et digitalt læremiddel og verktøy for undervisning og vurdering, spesielt rettet mot lese- og skriveopplæring.']
WEVIDEO AS	['WeVideo']	['WeVideo er en digital læringsressurs og plattform for produksjon av undervisningsinnhold, video og interaktive læringsressurser, og brukes aktivt i skole og utdanning.']
XTRAMILE AS	['XtraMile Learning Automation Platform']	['Plattformen er en læringsplattform (LMS) for digital opplæring, spesielt rettet mot obligatorisk opplæring og kompetanseheving.']
DRAUM	['Rollespill', 'Kunnskap']	[' beskriver «Rollespill» som et KI-basert verktøy der lærere lager rollespillscenarier til elever og får innsyn i elevenes samtaler; dette brukes som læringsverktøy i skolekontekst.', ' beskriver «Kunnskap» som tankekart/sammendragsverktøy med kilder for å utforske emner, som er innrettet mot læring.']
FILMKONSULENTENE AS	['delekunnskap.no', 'fag.film']	['delekunnskap.no gir gratis tilgang til undervisningsfilmer og komplette læremidler for videregående; dette er læringsressurser til opplæring.', 'fag.film er en portal med kunnskapsfilmer/serier og pedagogisk materiale (oppgaver/quiz) for lærere og elever i videregående.']
GRAPHO GROUP	['GraphoGame Norsk', 'GraphoGame Dashboard']	['GraphoGame Norsk er et læringsspill for leseopplæring (bokstav-lyd, avkodning, flyt) og kan brukes via Feide når skole/kommune aktiverer tilgang.', 'GraphoGame tilbyr et lærer-/skole-dashbord for å følge elevs progresjon, som støtter opplæring og oppfølging.']
GRAPSIFY	['Graspify']	['Graspify beskrives som en mikrolæringsplattform for å lage og dele korte digitale læringsmoduler for elever/lærere; dette er en læringsressurs i skolesektoren.']
INFO VEST FORLAG AS	['Spesialpedagog.no']	['Info Vest forlag beskriver «Spesialpedagog.no» som en digital portal som samler verktøy for observasjon/kartlegging; dette brukes i skole/barnehage-kontekst.']
KULTURSKOLELERÅDET	['"Kor Arti" digital']	['"Kor Arti" er beskrevet som en digital plattform for å lære sang og musikk med elevaktivitet; brukes i grunnskole/SFO/kulturskole som læringsressurs.']
LANGORY	['Langory', 'LAAL']	['Langory beskrives som en KI-drevet leseplattform som tilpasser historier og læringsmål til elever; oppført som Feide-tjeneste og pilotert i skolekontekst.', 'LAAL beskrives som adaptiv læring basert på elevens valg/quiz/lesehastighet for videre tilpasning.']
LINGIT AS	['Lingdys Pluss', 'Lingit STL+']	['Lingit beskriver Lingdys som lese- og skrive støtte (opplæring, skrivehjelp m.m.) for elever med lese-/skrivevansker; relevant som støtteverktøy i opplæring.', 'Lingit STL+ beskrives som et verktøy for lese- og skriveopplæring med talesyntese som leser bokstaver/ord/setninger mens eleven skriver.']
MAGISK KUNNSKAP AS	['Hugin og Munin', 'Språkkraft']	['Magisk Kunnskap beskriver «Hugin og Munin» som en digital læringsressurs for flerspråklige elever (arbeidshefter/QR/veiledninger) og «Språkkraft» som ressursbank/videokurs for lærere; begge er opplæringsressurser.']
MATEMATIKKSENTERET, NTNU	['Alle Teller!']	['Matematikkenteret beskriver «Alle Teller!» som et digitalt kartleggingsverktøy for tallforståelse med tester og veiledningsmaterieill; brukes i grunnskole til videregående.']
MIKSAPIX INTERACTIVE AS	['SamiskEventyr']	['Miksapix beskriver produksjon av interaktive eventyr-apper med fortellerstemme/oppgaver/spill; dette kan brukes som læringsressurs for barn.']

PEOPLEUKN OW AS	['PeopleUknow læringsarena']	['PeopleUknow beskriver en digital læringsarena for å støtte lærere i å bygge trygge og positive klassemiljøer, med funksjoner som ukekompis, aktivitetsbibliotek og trivselsbarometer; dette er en skole-/opplæringsressurs.']
SKOLEROM AS	['Skolerom.no', 'Lærerrommet']	['Skolerom beskriver en digital læringsressurs med undervisningsopplegg, artikler, oppgaver og læringsstier; rettet mot skoletrinn og koblet til kompetansemål.', 'Casebeskrivelse beskriver «Lærerrommet» som et LMS-lignende verktøy der lærere bygger og deler læringsstier.']
STUDIOFREY A CONSULTIN G AS	['Planetpsyd']	['«Planetpsyd Math Resources» er ressurser for matematikk-læring.']

Tabell 8-19: Leverandører innenfor markedsområdet «Billett- og betalingsløsninger»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
BIKELY AS	['Bikely']	['Tjenesten håndterer reservasjon og betaling for bruk av sykkelparkering, og gir digital tilgang til fysiske skap.']
BILLETTSER VICE AS	['Ticketmaster billettplattform (TMI, SafeTix, Universe)']	['Norges største billettleverandør; leverer komplette billett- og betalingsløsninger for kultur/idrett']
BUYPASS AS	['ID og betaling Merchant', 'iSonen']	['Løsningen håndterer betaling og påmelding til idrettsarrangementer.', 'Produktet kombinerer identifisering og betalingsløsning for digitale tjenester.']
CONVENE AS	['Convene selvbetjent betalingsløsning']	['Løsningen håndterer betalinger og transaksjoner for ulike bransjer, inkludert helse, og er typisk for kategorien billett- og betalingsløsninger.']
DATA NOVA AS	['VækstKantine']	['Appen håndterer betaling og administrasjon av kantine-tjenester.']
DIALOG EXE AS	['eBillett (app og nettbutikk)']	['Leverer billett- og innslippsløsninger for kultursektoren']
EASY PARK AS	['EasyPark App', 'EasyPark Business Solutions', 'EasyPark Camera Parking', 'EasyPark FIND', 'EasyPark In-car Integrations', 'EasyPark Parking Permits']	['EasyPark appen muliggjør betaling for parkering og elbillading, samt booking av parkeringsplasser, og dekker dermed funksjonalitet for billett- og betalingsløsninger for kommunale tjenester.', 'EasyPark Business automatiserer betalingsprosessen for parkering, og er en utvidelse av billett- og betalingsløsninger.', 'FIND-funksjonen er integrert i billett- og betalingsløsningen og støtter brukeren i å finne og betale for parkering.', 'Gir brukeren mulighet til å håndtere parkering og betaling direkte fra bilen, som en del av billett- og betalingsløsningen.', 'Løsningen digitaliserer søknad og håndtering av parkeringsbevis, som er en del av billett- og betalingsløsninger for parkering.', 'Løsningen håndterer betaling, rapportering og administrasjon av parkerings- og ladingstjenester for virksomheter.']
ENTUR AS	['Entur salgs- og billetteringssystem', 'Entur-appen']	['Appen tilbyr kjøp og håndtering av billetter for kollektivtransport, samt betalingstjenester.', 'Systemet håndterer salg og betaling av billetter på tvers av kollektivselskaper.']
ESPOS NORGE AS	['DiggiBong', 'DiggiPOS', 'DiggiPay', 'E-pengeløsning og oppgjør-funksjon for Perx', 'ESPOS Light', 'SmartTerminalen', 'iOrder']	['DiggiBong håndterer digitale bonger og betalinger på arrangementer.', 'DiggiPOS er et kassasystem for håndtering av salg og betalinger på arrangementer og utsalgsteder.', 'DiggiPay er en betalingsløsning for håndtering av billetter og betalinger på arrangementer og i kantiner.', 'ESPOS Light er et kassasystem for håndtering av salg og betalinger.', 'Løsningen håndterer digitale betalinger og oppgjør for en finansplattform.', 'Produktet er en komplett betalingsløsning for salg og håndtering av betalinger på arrangementer og serveringssteder.', 'iOrder muliggjør digital bestilling og betaling for mat og drikke på arrangementer.']
FARA AS	['Account-Based Ticketing (ABT)', 'Automatic Fare Collection (AFC) System', 'Best Price Ticketing Engine', 'Biljett- och Betalandstandard (BoB) Compatibility', 'Multi- Media Fare Media Support', 'Traveller Mobile App']	['ABT er et system for salg og håndtering av billetter og betalinger for kollektivtransport, med støtte for kontaktløs betaling og automatisk fareberegning.', 'AFC er et system for håndtering av billetter og betalinger for kollektivtransport, spesielt designet for automatisk fareinnkreving.', 'Appen fungerer som en billett- og betalingsløsning for kollektivtransport med integrert informasjons- og prisleksjonalitet.', 'BoB-kompatibilitet er del av billett- og betalingsløsningen som sikrer interoperabilitet med svenske standarder.', 'Systemet håndterer betalinger og fareberegning for kollektivtransport med intelligente prissettingsmodeller.', 'Systemet håndterer billetter og betalinger gjennom multiple medier for kollektivtransport.']

FLOWBIRD NORGE AS	['Flowbird Connect', 'Flowbird GO!', 'Flowbird Parking Management System', 'WayToPark', 'WebTerminal (CWT Compact Series)']	['Appen tilbyr digital betaling og billettering for parkering, og er derfor en billett- og betalingsløsning.', 'Appen tilbyr digital betaling og billettering for parkering, og er derfor en typisk billett- og betalingsløsning.', 'Løsningen integrerer og håndterer betaling og billettering på tvers av kanaler, og passer derfor best i denne kategorien.', 'Systemet håndterer salg og betaling for parkering, inkludert digitale billetter og betalingsalternativer, som er kjernen i denne kategorien.', 'Terminalen håndterer betaling og billettering for parkering og transport, og tilhører derfor denne kategorien.']
GIANT LEAP TECHNOLOGIES AS	['360° parkeringsløsninger', 'Bilkraft (Evinyl)', 'Mölnal P']	['Appen håndterer betaling og administrasjon av elbillading, som er en form for betalingsløsning.', 'Appen tilbyr betaling og administrasjon av parkering, som faller inn under billett- og betalingsløsninger.', 'Systemet håndterer salg og administrasjon av parkering, inkludert betaling og kontroll.']
GIBBS AS	['Gibbs Bookingsystem', 'Gibbs Mini Warehouse Management']	['Gibbs Mini Warehouse Management håndterer utleie, betaling og tilgang for lager, tilsvarende billett- og betalingssystemer for tjenester.', 'Gibbs Bookingsystem håndterer booking, betaling og tilgang for utleie av fasiliteter og utstyr, typisk brukt av kommuner, idrettslag og kulturaktører.']
KOGENTA AS	['Automated Ticketing Technology']	['Produktet er rettet mot automatisert salg og håndtering av billetter for kollektivtransport.']
NABOGO AS	['nabogo']	['Løsningen håndterer samkjøring, kobling av sjåfører og passasjerer, og muliggjør betaling mellom brukere for samkjøringstjenester, samt integrasjon med kollektivtransport.']
NOR TRONIC AS	['Bomvei-system', 'P-automater', 'PassPay']	['Bomvei-systemet håndterer betaling og adgang, og faller inn under billett- og betalingsløsninger.', 'P-automater er typiske billett- og betalingsløsninger for parkering.', 'Systemet PassBay håndterer betaling og adgang for parkering og bomvei.']
ONESETTLE AS	['OneSettle betalingsløsning']	['Løsningen håndterer betalinger, faktura og oppgjør for tjenester som kollektivtransport, helse og andre sektorer.']
PINDENA AS	['Pindena Hotellbooking modul', 'Pindena Innsjekk app', 'Pindena Påmeldingssystem']	['Innsjekk appen er en utvidelse av påmeldingssystemet og brukes til å håndtere innsjekk av deltagere, som er en sentral del av billett- og betalingsløsninger.', 'Modulen muliggjør bestilling og administrasjon av hotellovernatting som en del av arrangementshåndtering, og knyttes til billett- og betalingsløsninger.', 'Systemet tilbyr funksjonalitet for salg og håndtering av billetter, betalinger, deltageradministrasjon og kursbevis, som er kjennetegn på billett- og betalingsløsninger.']
SEM & STENERSEN PROKOM AS	['BookUp (utleie/booking)', 'Kommune-Kari (chatbot)']	['Leverer digitale portaler, selvbetjening og betaling/booking for kommunale tjenester']
SKIDATA SCANDINAVIA AB NUF	['SKIDATA Access Control System', 'SKIDATA Connect', 'SKIDATA Dynamic Pricing', 'SKIDATA E-Commerce for Ski Resorts', 'SKIDATA KeyCard & KeyTicket', 'SKIDATA Mobile Flow', 'SKIDATA NFC-Ticket', 'SKIDATA Parking Management System']	['SKIDATA Dynamic Pricing er en avansert funksjon for billett- og betalingsløsninger, spesielt innen transport og attraksjoner.', 'KeyCard og KeyTicket brukes som adgangs- og betalingsbærere, som er sentralt i billett- og betalingsløsninger.', 'Løsningen håndterer digitalt billettsalg og betaling for transport og attraksjoner.', 'Løsningen styrer adgang og billettkontroll for transport, arrangementer og attraksjoner, og håndterer ofte betaling og billettutstedelse.', 'NFC-billetter gir kontaktløs adgang og betaling, som er en sentral del av billett- og betalingsløsninger.', 'Plattformen samler billett, adgang og betaling i én løsning, som er kjernen i billett- og betalingsløsninger.', 'Produktet muliggjør digital billett og adgang via mobil, som er sentralt for moderne billett- og betalingsløsninger.', 'Systemet håndterer salg og administrasjon av parkering, adgang og betaling, som er kjernen i billett- og betalingsløsninger for transportsektoren.']
SKYTTEL AS	['AutoPASS for ferje', 'ITS-løsninger (Intelligente Transport Systemer)', 'SkyttelPASS-brikken']	['ITS-løsningene omfatter sentralsystemer for elektronisk betaling og transaksjonshåndtering, som er kjernefunksjoner i billett- og betalingsløsninger for transport.', 'Løsningen håndterer betaling og rabattordninger for ferjereiser, og er en spesialisert billett- og betalingsløsning for transportsektoren.', 'Produktet er en løsning for elektronisk betaling av bompenger og ferjereiser, og håndterer transaksjoner knyttet til transport.']
TICKETCO AS	['TicketCo Direct', 'TicketCo headless ticketing', 'Mobil billettskanning og POS', 'API-integrasjoner']	['Billettsalg, adgangskontroll og betaling', 'TicketCo Direct sørger for at en telefon kan brukes til billettskanning',]

TIXLY AS	['Tixly']	['Systemet er primært utviklet for salg og håndtering av billetter og betalinger til kulturarrangementer, med integrerte funksjoner for billettsalg, adgangskontroll og betalingshåndtering.']
VERIFONE NORWAY AS	['Avanserte betalingsmetoder', 'Betalingsgateway', 'Betalingsterminaler (f.eks. Verifone T650c, e280s, P400, V400c, M440, MX 925, MX 915, m.fl.)', 'Terminaladministrasjon', 'Verifone Pay']	['Avanserte betalingsmetoder utvider funksjonaliteten i billett- og betalingsløsninger.', 'Betalingsgatewayen håndterer selve transaksjonen.', 'Betalingsterminalene er sentrale for å motta og håndtere betalinger for tjenester og varer, og brukes i billett- og betalingsløsninger.', 'Terminaladministrasjon er en nødvendig del av drift og sikkerhet for billett- og betalingsløsninger.', 'Verifone Pay er en komplett betalingsløsning for håndtering av betalinger, som dekker behov for billett- og betalingsløsninger i ulike sektorer.']
WTW AS	['Linefare', 'Mobillett', 'OneSettle']	['Linefare er et billettsystem for kollektivtransport med betalingsløsning.', 'Mobillett håndterer salg og betaling av billetter for kollektivtransport.', 'OneSettle er en betalingsløsning med fokus på transaksjoner og oppgjør.']

Tabell 8-20: Leverandører innenfor markedsområdet «Digitale kultur-, bibliotek- og formidlingstjenester»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
AXIELL NORGE AS	['Arena', 'Axiell Collections', 'Axiell Internet Server', 'Axiell Library App', 'Axiell Move', 'Mikromarc+', 'Quria', 'WeLib']	['Axiell Library App gir brukere digital tilgang til bibliotekets tjenester og innhold.', 'Arena brukes til digital publisering og formidling av innhold fra bibliotek, arkiv og museer.', 'Axiell Collections brukes til digital forvaltning og formidling av samlinger i museer og arkiv.', 'Axiell Move brukes til digital administrasjon og sikker flytting av samlingsobjekter i museer og arkiv.', 'Internet Server brukes til digital publisering og tilgjengeliggjøring av bibliotek- og samlingsdata.', 'Mikromarc+ er et biblioteksystem for digital administrasjon og formidling av bibliotekets tjenester.', 'Quria er et biblioteksystem som støtter administrasjon og formidling av bibliotekets tjenester og innhold.', 'WeLib er en digital løsning for skolebibliotek og kunnskapsformidling i utdanningssektoren.']
BIBLIOTEKS ENTRALEN SA	['BIBBI', 'Formidlingsløsning', 'Metadata-tjenester']	['BIBBI er en bibliografisk database og katalogsystem for bibliotek, som støtter bibliotekadministrasjon og formidling.', 'Løsningen er rettet mot digital formidling og administrasjon av bibliotekets tjenester og innhold.', 'Metadata-tjenester er sentrale for digital bibliotekadministrasjon og formidling.']
BIBLIOTEKS ERVICE AS	['Tidemann biblioteksystem', 'RFID/strekkode/selvb etjening', 'Besøksstellere', 'Bibliotekmøbler og utstyr']	['Tjenester og systemer som understøtter digital formidling og drift av bibliotek']
BIBLIOTEK-SYSTEMER A/S	['Bibliofil', 'Fri meråpent', 'Informasjonsskjermer', 'Nettsideløsninger', 'RFID-produkter', 'Selvbetjening']	['Automatiserer og digitaliserer utlåns- og innleveringsprosesser i bibliotek.', 'Bibliofil er et system for bibliotekadministrasjon og digitale bibliotekstjenester.', 'Informasjonsskjermer er digitale formidlingsverktøy i bibliotek.', 'Løsningen utvider bibliotekets tilgjengelighet og er en digital tjeneste for bibliotekdrift.', 'Nettsideløsninger gir digital tilgang til bibliotekets tjenester og informasjon.', 'RFID-produkter brukes til digital håndtering og sikring av biblioteksamlinger.']
EVENTIM NORGE AS	['EVENTIM.Net (full-service)', 'EVENTIM.Inhouse (SaaS/white label)', 'EVENTIM.Light (selvbetjent)']	['Digitale kultur- og arrangementstjenester med distribusjon, adgang og formidling']
FOTOWARE AS	['Collection Management & Archiving']	['Løsningen brukes til digital samlingsforvaltning og arkivering i kultursektoren.']
LÆRE AS	['Lære-plattformen for digitale læremidler']	['Distribusjon og formidling av digitalt innhold']
STIFTELSEN ASTA	['Arkivportalen.no']	['Arkivportalen.no er en digital formidlingstjeneste for arkivdata og kulturarv, med funksjonalitet for publisering og innsyn.']

SYSTEMATIC AS	['Cicero Suite', 'Cicero Mobile', 'Cicero Slide', 'Cicero Surf', 'Cicero Explore']	['Digital bibliotekadministrasjon og formidlingstjenester']
TICKETCO AS	['TicketCo (headless/Direct/Access Control)']	['Digital billett- og formidlingsplattform for kultur og idrett']
TIETO NORWAY AS	['Public 360°/eArchive 360° (arkiv og formidling)']	['Digitale arkiv- og saksbehandlingsløsninger understøtter kultur/bibliotek med formidling og innsyn']
TIKKIO AS	['Tikkio billett- og arrangementsplattform']	['Digital kultur- og formidlingstjeneste for arrangementer og festivaler']
TRALL AS	['Trall']	['Trall er en sangbok-app, skreddersydd for barnehager og skoler']

Tabell 8-21: Leverandører innenfor markedsområdet «Reiseplanleggere og skoleskyss»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
DATAGRAFI KK AS	['Touch'nGo!', 'TravelMagic']	['Løsningen gir ruteinformasjon og planlegging for kollektivtransport.', 'Terminalen gir reisende tilgang til ruteinformasjon og planlegging.']
ENTUR AS	['Entur nasjonal reiseplanlegger', 'Journey Planner v3 (GraphQL API)', 'Nasjonalt rutedatasett']	['Entur nasjonal reiseplanlegger tillater kollektiv reiseplanlegging og åpne rutedata på tvers av hele Norge']
FARA AS	['Bus Stop Information Displays', 'Fleet Management System', 'Public Message and Emergency Information System', 'Real Time Information (RTI)', 'Vehicle Information Displays', 'Voice Announcement System']	['Displayene på kjøretøy støtter informasjon om ruter og destinasjoner som er del av kollektivtransportplanlegging.', 'Displayene støtter reiseplanlegging ved å presentere sanntidsinformasjon om kollektivtransport på fysiske steder.', 'Fleet Management støtter administrasjon og planlegging av transporttjenester ved å håndtere kjøretøyoperasjoner og ruteplanlegging.', 'RTI-systemet støtter reiseplanlegging ved å gi sanntidsinformasjon om ruter, avganger og transporttilbud, som er sentral for kollektivtransportplanlegging.', 'Systemet støtter informasjonsdeling om kollektivtransport gjennom audio-kanaler for passasjerer.', 'Systemet støtter informasjonsdeling om kollektivtransport, inkludert kritisk informasjon om tjenesteavbrudd.']
FLYYT AS	['Flyt Ruteplanlegger']	['Systemet er laget for ruteplanlegging og administrasjon av transporttjenester.']
SIEMENS MOBILITY AS	['HaCon Intermodal Solutions', 'Mobility as a Service (MaaS)']	['Løsningen gir planlegging og administrasjon av transporttjenester på tvers av mobilitetsformer.', 'Systemet brukes til ruteplanlegging og administrasjon av kollektivtransport.']
TRIONA AS	['Avstandstjenesten', 'Triona Distance Calculation Service', 'Triona TRE (Triona Routing Engine)']	['TRE brukes til ruteplanlegging og optimalisering av transport, inkludert skoleskyss og logistikk.', 'Tjenesten Calculation Service gir rute- og avstandsberging for transport og logistikk, relevant for planlegging av reiser og skoleskyss.', 'Tjenesten gir støtte for rute- og avstandsberging.']

Tabell 8-22: Leverandører innenfor markedsområdet «Løsninger for sosialhjelp»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
TIETO NORWAY AS	['Socio (fagsystem for sosialtjenesten)', 'Digisos-integrasjoner']	['Fagsystem og integrasjon mot NAV.', 'Digisos dekker sosialhjelpsprosesser i kommunene']
VISMA FLYT AS	['Flyt Sosial']	['Systemet er tilpasset sosialtjenesten og integrering, med funksjonalitet for saksbehandling og rapportering.']

Tabell 8-23: Leverandører innenfor markedsområdet «KGV/KAV»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
HYYR	['Behov og planleggingsverktøy', 'Konkurransesjønno']	Oversikt mottatt fra KS

	mføringsverktøy', 'Kontraktsgjennomfø ringsverktøy']	
Ivalua	['Behov og planleggingsverktøy', 'Konkurransегjenno mføringsverktøy', 'Kontraktsadministra sjonsverktøy']	Oversikt mottatt fra KS
Clira	['Konkurransегjenno mføringsverktøy', 'Kontraktsadministra sjonsverktøy']	Oversikt mottatt fra KS
Source Magnet	['Konkurransегjenno mføringsverktøy', 'Kontraktsadministra sjonsverktøy']	Oversikt mottatt fra KS
Artifek	['Konkurransегjenno mføringsverktøy', 'Kontraktsadministra sjonsverktøy']	Oversikt mottatt fra KS
Mercell	['Konkurransегjenno mføringsverktøy', 'Kontraktsadministra sjonsverktøy']	Oversikt mottatt fra KS
Ignite	['Kontraktsadministra sjonsverktøy']	Oversikt mottatt fra KS

Tabell 8-24: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Administrasjon og styring".»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
ABAX AS	["ABAX Track", "ABAX Triplog", "ABAX Worksite", "ABAX Data-drevne forsikringsløsninger"]	["Systemet er spesialisert for flåtestyring og transportadministrasjon, med funksjonalitet tilpasset sektoren.", "Kjørebokløsningen er spesialisert for dokumentasjon og rapportering av kjøretøybruk, tilpasset transport og administrasjon.", "Løsningen er spesialisert for utstyrsforvaltning og ressursstyring, med funksjonalitet tilpasset sektoren.", "Data-drevne forsikringsløsninger er spesialisert for forsikringsadministrasjon og risikostyring basert på transportdata."]
AVENTIA MEDIA AS	["Digital Avstemning", "Automatisk varainnkalling"]	["Digital avstemning er et spesialisert fagsystem for møte- og beslutningsprosesser i offentlig sektor.", "Automatisk varainnkalling støtter møteadministrasjon og er tilpasset offentlig møtevirkosomhet."]
CGI NORGE AS	["CGI Halo (for Meteorologisk institutt)"]	["Halo er et spesialisert fagsystem for meteorologiske tjenester, tilpasset sektorens behov."]
DIBKUNNSK AP AS	["DIB Oppslag", "DIB IFRS-værktøy", "DIB Workflow", "DIB Maler og sjekklister"]	["Verktøyet tilbyr fagspesifikk informasjon og arbeidsflyt for regnskaps- og revisjonsbransjen, med funksjonalitet tilpasset komplekse regelverk og behov for oppdatering.", "Verktøyet er spesialisert på IFRS-rapportering og tilbyr sjekklister, workflow og oppdateringer for å sikre kvalitet og effektivitet i regnskapsarbeidet.", "Workflow-funksjonaliteten er tilpasset spesifikke arbeidsprosesser i regnskaps- og revisjonsbransjen, og støtter kvalitetssikring og effektivisering.", "Maler og sjekklister er verktøy for å sikre kvalitet og effektivitet i regnskaps- og revisjonsarbeid, og er tilpasset bransjens behov."]
DROFUS AS	["dRofus"]	["dRofus er et spesialisert fagsystem for bygge- og eiendomssektoren, med funksjonalitet for kravhåndtering, rom- og utstyrsplanlegging, BIM-integrasjon og prosjektstyring, tilpasset arbeidsprosesser og dokumentasjonskrav i denne sektoren."]
ETC ELECTRIC TIME CAR AS	["CarAdmin Elyskkel", "CarAdmin Flåtestyring", "CarAdmin Verkstedsbok", "CarAdmin Internuthyrning", "CarAdmin Kørjournal"]	["CarAdmin er et spesialisert fagsystem for administrasjon av elsykkel-flåter, med funksjonalitet tilpasset transport og ressursstyring i offentlig sektor.", "Produktet er et spesialisert fagsystem for kjøretøy- og ressursforvaltning, tilpasset kommunal og offentlig sektor.", "CarAdmin er et spesialisert fagsystem for verksted- og vedlikeholdsadministrasjon.", "System for administrasjon av intern ressursutleie, tilpasset offentlig sektor.", "Spesialisert system for kjøretøylogg og dokumentasjon."]

FOTOWARE AS	["Product Content Management", "Digital Evidence Management"]	["PCM er en spesialisert løsning for produktdata og innhold, tilpasset arbeidsprosesser innen produktinformasjon.", "Løsningen er tilpasset fagspesifikke prosesser for håndtering av digitale bevis."]
KARNOV GROUP NORWAY AS	["Karnov Online (Norge)", "DIBkunnskap"]	["Løsningen Karnov Online er et spesialisert fagsystem for juridisk saksbehandling og kunnskapsstøtte, tilpasset behovene til profesjonelle innenfor offentlig forvaltning og rettssektoren.", "Produktet er et spesialisert fagsystem for regnskap og revisjon, med funksjonalitet tilpasset økonomi- og revisjonssektoren."]
LAFT SOFTWARE AS	["LAFT.io"]	["LAFT.io er et spesialisert fagsystem for eiendomsforvaltning, drift og vedlikehold, med funksjonalitet tilpasset arbeidsprosesser og dokumentasjonskrav i eiendomssektoren."]
MERCELL NORGE AS	["Merzell Tendsign", "Merzell CTM", "Merzell KGV"]	["Løsningen er spesialisert for offentlig anskaffelse og anbudsprosess, med funksjonalitet tilpasset lover og prosesser i sektoren.", "Systemet er spesialisert for anbudsprosesser og kontraktstyring, tilpasset offentlig sektor.", "KGV er et spesialisert verktøy for konkurransegjennomføring og innkjøpsprosesser."]
NETPOWER BUSINESS SOLUTIONS AS	["ChemCenter"]	["Systemet er spesialisert for kjemikaliehåndtering og støtter fagspesifikke prosesser og dokumentasjon."]
ONIX AS	["Onix Work", "Onix Tool Store", "Onix ID"]	["Onix Work er et spesialisert fagsystem for utstyrsdokumentasjon og samsvar, tilpasset arbeidsprosesser og lovkrav innen utstyrssikkerhet.", "Onix Tool Store er et spesialisert fagsystem for lagerstyring og utstyrskontroll, med funksjonalitet tilpasset arbeidsprosesser og sikkerhetskrav.", "Onix ID er en spesialisert løsning for digital identifikasjon og sporbarhet, integrert med fagsystem for utstyrsdokumentasjon."]
PROCON DIGITAL AS	["Procon DigiClean"]	["Spesialisert fagsystem for renhold og hygieneoppfølging."]
SIKRI AS	["Valgopptelling og valgsikkerhet"]	["Spesialisert system for valgadministrasjon og sikkerhet."]
STIFTELSEN LOVDATA	["Lovdata Pro"]	["Lovdata Pro er et spesialisert fagsystem for juridisk informasjonsforvaltning og saksbehandling, tilpasset behovene i offentlig forvaltning og rettssektoren."]
STR8LINE AS	["Str8line"]	["Str8line er et spesialisert fagsystem for byggesaksbehandling og prosjektstyring, tilpasset prosesser og behov innen eiendom og byggeprosjekter."]
VISMA ENTERPRISE AS	["Visma Refusion"]	["Løsningen er spesialisert for refusjonshåndtering, som er en fagprosess innenfor HR og økonomi."]
VITEC PLANIA AS	["Plania FDV-system"]	["Plania FDV er et spesialisert fagsystem for forvaltning, drift og vedlikehold av eiendom, bygg og anlegg, og dekker fagspesifikke arbeidsprosesser innen eiendomsforvaltning og teknisk drift."]
VOLUE TECHNOLOGY AS	["Volue PowerBot"]	["Produktet er et spesialisert fagsystem for energihandel og risikostyring, tilpasset kraftsektoren og markedsprosesser."]
ØRN SOFTWARE AS	["Ørn Facility Management", "Ørn Maintenance", "Optima", "InControl"]	["Ørn Facility Management er spesialisert for eiendomsforvaltning og FDV-prosesser.", "Systemet Ørn Maintenance er spesialisert for vedlikeholdsstyring og asset management.", "Optima er spesialisert for eiendomsforvaltning og bærekraftig drift.", "Løsningen er spesialisert for havbruksnæringen og produksjonsstyring."]

Tabell 8-25: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Barnehage"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
CONEXUS NORGE AS	["Conexus Elevate"]	["Løsningen støtter fagspesifikke arbeidsprosesser og dokumentasjon i oppvekstsektoren."]
IST INTERNATIONAL SOFTWARE TECHNOLOGY AS	["IST Administration", "IST Scheduling"]	["Systemet er tilpasset skoleadministrasjon og dekker fagspesifikke prosesser for utdanningssektoren.", "Timeplanlegging gjennom IST Scheduling er en kjernefunksjon i skoleadministrative fagsystemer."]
MYKID AS	["MyKid Portal", "MyKid App"]	["MyKid Portal er tilpasset arbeidsprosesser og behov i barnehage og skole, med funksjonalitet for kommunikasjon, oppmøte, samtykke og informasjonsdeling.", "Mobiltilgang til fagsystemet for

		barnehage/skole gjennom MyKid App, med funksjonalitet tilpasset sektoren."]
TRANSPONDER AS	["Transponder Tilstede"]	["Systemet støtter fagspesifikke arbeidsprosesser for registrering og oppfølging av fravær og tilstedeværelse."]
VIGILO AS	["Vigilo OAS", "Vigilo App"]	["Systemet er et skoleadministrativt og barnehageadministrativt fagsystem med funksjonalitet tilpasset lovverk, prosesser og behov i utdanningssektoren.", "Appen er en integrert del av det skole- og barnehageadministrative fagsystemet og støtter kommunikasjon og administrative prosesser."]
VISMA FLYT AS	["Flyt Barnehage"]	["Systemet er tilpasset barnehagesektoren og støtter administrative og fagspesifikke prosesser."]
VITEC HK DATA AS	["HK Oppvekst"]	["Systemet er tilpasset fagspesifikke arbeidsprosesser og lovverk for barnehage og skole, og støtter administrasjon og dokumentasjon i disse sektorene."]

Tabell 8-26: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Grunnskoleopplæring"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
CONEXUS NORGE AS	["Conexus Elevate"]	["Løsningen støtter fagspesifikke arbeidsprosesser og dokumentasjon i oppvekstsektoren."]
HOGREFE NORGE AS	["HTS (Hogrefe Testsystem)", "ABAS-3 Digital", "BRIEF-2 Digital", "d2-R Digital", "ILC"]	["HTS brukes til administrasjon og scoring av fagspesifikke tester innen skole, barnehage og helse.", "ABAS-3 er et fagspesifikt vurderingsverktøy for skole/barnehage.", "BRIEF-2 er et fagspesifikt verktøy for vurdering av eksekutive funksjoner i skole/barnehage.", "d2-R er et fagspesifikt testverktøy for vurdering av oppmerksomhet og konsentrasjon under tidspress.", "ILC er et fagspesifikt kartleggingsverktøy for skole/barnehage."]
IST INTERNATIONAL SOFTWARE TECHNOLOGY AS	["IST Administration", "IST Scheduling"]	["Systemet er tilpasset skoleadministrasjon og dekker fagspesifikke prosesser for utdanningssektoren.", "Timeplanlegging er en kjernefunksjon i skoleadministrative fagsystemer."]
ITSLEARNNING AS	["Integrasjon mot skoleadministrative systemer"]	["Integrasjonen støtter skoleadministrative prosesser og automatiserer overføring av data mellom fagsystemer og LMS."]
LOGOMETRICA AS	["Logos", "Alfa"]	["Logos er et spesialisert fagsystem for kartlegging og diagnostisering av lesevansker, tilpasset skole- og pedagogisk sektor.", "Alfa er et spesialisert fagsystem for screening og kartlegging av leseferdigheter, tilpasset skole- og pedagogisk sektor."]
MYKID AS	["MyKid Portal", "MyKid School", "MyKid App"]	["Løsningen MyKid Portal er tilpasset arbeidsprosesser og behov i barnehage og skole, med funksjonalitet for kommunikasjon, oppmøte, samtykke og informasjonsdeling.", "MyKid School er et skoleadministrativt system med funksjonalitet tilpasset grunnskoleopplæring, inkludert oppmøte og kommunikasjon.", "Mobiltilgang til fagsystemet for barnehage/skole gjennom MyKid App, med funksjonalitet tilpasset sektoren."]
NYNODATA AS	["Nyno", "Nynorobot"]	["Nyno er et spesialisert fagsystem for språkomsetning og tekstbearbeiding, særlig relevant for skole og offentlig forvaltning med krav til nynorsk.", "Nynorobot er et spesialisert fagsystem for språkomsetning og korrektur, brukt i offentlig sektor og utdanning."]
OKS TRØNDELAG SA	["Kompetanseboka"]	["Kompetanseboka er et fagsystem tilpasset dokumentasjon og oppfølging av lærlinger, med funksjonalitet for vurdering og rapportering knyttet til opplæring."]
POCKET ID AS	["PocketID App"]	["Appen er et spesialisert fagsystem for utdanningssektoren, med funksjonalitet tilpasset skoleadministrasjon og elevbevis."]
TIETO NORWAY AS	["Edlevo"]	["Edlevo er et skoleadministrativt system tilpasset utdanningssektoren."]
TRANSPONDER AS	["Transponder Tilstede"]	["Systemet støtter fagspesifikke arbeidsprosesser for registrering og oppfølging av fravær og tilstedeværelse."]
VIEDU AS	["Spekter Digital"]	["Spekter Digital er et kartleggingsverktøy spesifikt for skolemiljø, og støtter fagspesifikke arbeidsprosesser i utdanningssektoren."]
VIGILO AS	["Vigilo OAS", "Vigilo App"]	["Systemet er et skoleadministrativt og barnehageadministrativt fagsystem med funksjonalitet tilpasset lovverk, prosesser og behov i utdanningssektoren.", "Appen er en integrert del av det skole- og barnehageadministrative fagsystemet og støtter kommunikasjon og administrative prosesser."]

VISMA FLYT AS	["Flyt Grunnskole"]	["Systemet er tilpasset grunnskoleadministrasjon og fagspesifikke behov."]
VITEC HK DATA AS	["HK Oppvekst"]	["Systemet er tilpasset fagspesifikke arbeidsprosesser og lowerk for barnehage og skole, og støtter administrasjon og dokumentasjon i disse sektorene."]

Tabell 8-27: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Barnevern"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
NETCOMPANY NORWAY AS	["Modulus Barn"]	["Modulus Barn er et spesialisert fagsystem for barneverntjenesten, tilpasset lowerk og arbeidsprosesser i sektoren."]
VISMA FLYT AS	["Flyt Barnevern"]	["Systemet er tilpasset barnevernssektoren og støtter lovpålagte og fagspesifikke prosesser."]

Tabell 8-28: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Bolig, integrering og sosiale tjenester"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
HUSBANKE N	["Kobo (digital tjeneste for kommunale utleieboliger – fagsystem + innbyggerløsning)", "Husbanken API-er (eksterne API-tjenester for integrasjoner mot kommunale systemer)"]	["Kobo er et spesialisert fagsystem for boligsosialt arbeid.", "API-tjenestene er del av den digitale porteføljen og understøtter saksbehandling og datainnhenting i kommunal boligforvaltning."]
LAFT SOFTWARE AS	["LAFT.io"]	["LAFT.io er et spesialisert fagsystem for eiendomsforvaltning, drift og vedlikehold, med funksjonalitet tilpasset arbeidsprosesser og dokumentasjonskrav i eiendomssektoren."]
TIETO NORWAY AS	["Socio (fagsystem for sosialtjenesten/NAV)", "Lifecare Flyktning (introduksjonsprogram og integreringstilskudd)", "Socio Klientregnskap med bankintegrasjon", "Public 360° (saks- og arkivsystem)"]	["Spesialisert fagsystem for sosialtjenesten med prosessstøtte for økonomisk sosialhjelp og NAV-oppgaver.", "Spesialisert modul for integrering/introduksjon av flyktninger i kommunen.", "Fagmodul for økonomisk forvaltning av klientmidler i sosialtjenesten – støtter lovpålagte oppgaver og saksbehandling på området.", "Generisk men utbredt saks- og arkivsystem som gir prosess- og dokumentstøtte for kommunale tjenester; brukt av NAV – relevant som saksbehandlingsstøtte i 'Bolig, integrering og sosiale tjenester'."]
VISMA FLYT AS	["Flyt Sosial"]	["Systemet er tilpasset sosialtjenesten og integrering, med funksjonalitet for saksbehandling og rapportering."]

Tabell 8-29: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Brann og beredskap"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
ADDSECURE AS	["AddSecure Smart Alarms", "AddSecure AddView", "AddSecure ISA-4"]	["Systemet er spesialisert for alarmhåndtering og sikkerhetskritiske prosesser, tilpasset behov i bygg, beredskap og samfunnssikkerhet.", "Løsningen gir spesialisert funksjonalitet for overvåking og administrasjon av alarmanlegg, rettet mot sikkerhetskritiske områder.", "Systemet er spesialisert for drift og administrasjon av alarmmottak og sikkerhetskritiske prosesser."]
AIRMONT AS	["Chimney Insights"]	["Chimney Insights er et spesialisert fagsystem for brannforebygging og oppfølging, et verktøy som gir verdifull innsikt i utslipp og forurensning av svevestøv fra vedfyring."]
BLIKSUND AS	["Bliksund GRID", "Bliksund Crash Recovery Solutions"]	["GRID er et fagsystem tilpasset behov i brann, beredskap og helse, med funksjonalitet for ressursstyring, kompetanse, øvelser og prosedyrer.", "Crash Recovery Solutions gir beredskapspersonell

		tilgang til detaljert informasjon om kjøretøy og sikkerhet ved ulykker."]
CUBIT AS	["Cubit Brann"]	["Løsningen er spesialisert for tilsyn og kontroll innen brann og beredskap, tilpasset lovverk og prosesser i sektoren."]
DETEC AS	["Detec Next Video Management System (Detec Next VMS)", "Detec Fire Solution", "Detec Thermal Camera Solutions"]	["Systemet er et spesialisert fagsystem for videoovervåking, analyse og hendelsehåndtering, særlig rettet mot sikkerhet, beredskap og miljøovervåking.", "Løsningen er et spesialisert fagsystem for branddeteksjon og beredskap, med funksjonalitet tilpasset brannvesen og alarmsentraler.", "Detec Thermal Camera Solutions har termiske kameraer med analysemoduler som utgjør spesialiserte fagsystemer for overvåking og beredskap."]
F24 NORGE AS	["FACT24 ENS", "Varsling24", "TeamAlert"]	["FACT24 ENS er spesialisert for beredskap og krisehåndtering, med funksjonalitet tilpasset sektorens behov for varsling og hendelsehåndtering.", "Varsling24 er et spesialisert fagsystem for massevarsling, særlig innen beredskap og offentlig sektor.", "TeamAlert er et spesialisert system for intern varsling og hendelsehåndtering i virksomheter."]
LOCUS SOLUTIONS AS	["Locus Public Safety"]	["Løsningen er et spesialisert fagsystem for nødetater med funksjonalitet tilpasset beredskap, ressursstyring og kartbasert støtte."]

Tabell 8-30: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Energi og kraft"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
KIONA AS	["Energinet (EOS – energioppfølgingsystem for bygg)", "Edge (byggportal/app for styring og overvåking)", "Web Port (SCADA/toppsystem for bygg)"]	["Energinet/Web Port/Edge er spesialiserte fagsystemer for energioppfølging i kommunale bygg.", "Løsningene er åpne og integrerbare, noe som understøtter kommunal energi- og miljøstyring."]
VOLUME ENERGY MARKET SERVICES AS	["Energy Market Services (outsourcing av handel, optimalisering og operasjonelle prosesser)", "24/7 overvåking og balansehåndtering (SCADA/EMS-tjenester)"]	["Spesialisert tjenesteleverandør innen energimarkedet – kvalifiserer som fagspesifikk løsning for Energi og kraft.", "Overvåking/EMS er et spesialisert digitalt støttesystem for energiaktører og kommunale energiforetak."]

Tabell 8-31: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Fagskole og voksenopplæring"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
IST INTERNATIONAL SOFTWARE TECHNOLOGY AS	["IST Administration"]	["Systemet er tilpasset skoleadministrasjon og dekker fagspesifikke prosesser for utdanningssektoren."]
VISMA FLYT AS	["Flyt Voksenopplæring (fagsystem)", "Flyt Skole-plattform (tilgang for elever/foresatte/lærere)"]	["Flyt Voksenopplæring er et spesialisert fagsystem for kommunal voksenopplæring.", "Flyt Skole-plattformen understøtter saksbehandling og administrasjon for utdanningstjenester."]

Tabell 8-32: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Finans og fellesutgifter"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
FRAMSIKT AS	["Framsikt – virksomhetsstyring (økonomiplan, budsjett, rapportering)", "Framsikt – årsbudsjettmodul"]	["Framsikt er et spesialisert fagsystem for kommunal økonomistyring og plan – kvalifiserer som saks-/fagsystem.", "Årsbudsjettmodulen er en fagkomponent som støtter lovpålagte budsjettprosesser."]
NORKART AS	["KOMTEK Eiendomsskatt"]	["Modulen er spesialisert for eiendomsskatt og integreres mot kommunale fagsystemer."]
VISMA ENTERPRISE AS	["Momentum Selvkost"]	["Produktet er et spesialisert fagsystem for økonomisk selvkostberegning i offentlig sektor."]

Tabell 8-33: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Helse, omsorg og rus"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
ASCAN AS	["Aktiv Forsyning"]	["Systemet er spesialisert for lagerstyring og logistikk i helsesektoren, og støtter fagspesifikke arbeidsprosesser knyttet til materiellhåndtering i helse- og omsorgstjenester."]
ASPIT AS	["Envision"]	["Envision er en løsning som sikrer at helsepersonell trygt kan dele bilder, videoer, dokumenter og lignende."]
BLIKSUND AS	["Bliksund GRID"]	["GRID er et fagsystem tilpasset behov i brann, beredskap og helse, med funksjonalitet for ressursstyring, kompetanse, øvelser og prosedyrer."]
DIPS FRONT AS	["SvarUt (CosDoc-modul)"]	["SvarUt er en spesialisert modul for dokumentutsendelse tilpasset helsesektoren."]
EXORLIVE AS	["ExorLive"]	["ExorLive er et spesialisert fagsystem for helse- og omsorgssektoren, tilpasset arbeidsprosesser for trening, rehabilitering og oppfølging av innbyggere, og integreres ofte med journalsystemer."]
EXTENSOR AS	["Extensor Vaksinemodul", "Extensor Testmodul"]	["Modulen støtter fagspesifikke arbeidsprosesser for vaksinasjon og rapportering til nasjonale registre.", "Modulen støtter fagspesifikke tester og dokumentasjon i helsetjenesten."]
GIANT LEAP TECHNOLOGIES AS	["Driftssystem for servicebedrifter"]	["Systemet støtter fagspesifikke arbeidsprosesser for service- og hjemmetjenester, og tilpasses sektorens behov."]
LOCUS SOLUTIONS AS	["Locus Public Safety"]	["Løsningen er et spesialisert fagsystem for nødetater med funksjonalitet tilpasset beredskap, ressursstyring og kartbasert støtte."]
MEDILINK SOFTWARE AS	["Ardis"]	["Ardis er et fagsystem for bandagister med funksjonalitet tilpasset arbeidsprosesser og krav i helse- og omsorgssektoren."]
NORSE FEEDBACK AS	["Norse Feedback System"]	["Systemet er et spesialisert fagsystem for psykisk helse og rus, med funksjonalitet for pasientrapporterte målinger, klinisk beslutningsstøtte og kvalitetsforbedring, tilpasset sektorens behov."]
NORSK HELSEINFORMATIKK AS	["Norsk Elektronisk Legehåndbok (NEL)"]	["NEL er et spesialisert fagsystem for helsepersonell, tilpasset arbeidsprosesser og kunnskapsbehov i helsesektoren."]
PROCON DIGITAL AS	["Procon Digital Health Host", "Procon DigiClean"]	["Spesialisert løsning for helseinstitusjoner med funksjonalitet tilpasset sektoren.", "Procon DigiClean er et spesialisert fagsystem for renhold og hygieneoppfølging."]
SPIDER SOLUTIONS AS	["SPIDER"]	["Produktet er et spesialisert fagsystem for planlegging og optimalisering av hjemmetjenester og transport, med funksjonalitet tilpasset sektorspesifikke behov."]
SUNNSOFT PUBLISHING AS	["metodebok.no", "minlegevakt.no"]	["Løsningen støtter fagspesifikke arbeidsprosesser og dokumentasjon for helsepersonell.", "Systemet er tilpasset arbeidsprosesser og behov i legevaktstjenesten."]
VISMA ENTERPRISE AS	["Visma Refusion"]	["Løsningen er spesialisert for refusjonshåndtering, som er en fagprosess innenfor HR og økonomi."]
VISMA FLYT AS	["Flyt Helse"]	["Systemet er tilpasset kommunal helse og omsorg, med funksjonalitet for saksbehandling og rapportering innen sektoren."]

VITEC HK DATA AS	["HK Helse"]	["Systemet støtter fagspesifikke prosesser og dokumentasjonskrav innen helse og omsorg, og er tilpasset sektorens behov."]
------------------	--------------	--

Tabell 8-34: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Kultur, idrett og fritid"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
DIGITAL BASSENSIK KERHET AS%Kultur, idrett og fritid	["Lynxight"]	["Systemet er et spesialisert fagsystem for sikkerhetsstyring i svømmehaller og badeanlegg, tilpasset sektorens behov og lovkrav."]
GIBBS AS%Kultur, idrett og fritid	["Gibbs Season Booking Algorithm"]	["Løsningen er spesialisert for ressursfordeling og planlegging innen idrett og skole, og støtter fagspesifikke prosesser."]
ICAPIRE AS%Kultur, idrett og fritid	["Icapire Påmeldingssystem"]	["Systemet er spesialisert for administrasjon av påmeldinger og arrangementer innen kultur, idrett og fritid."]
MOBILISE AS%Kultur, idrett og fritid	["Mobilise Eventportal"]	["Systemet er spesialisert for håndtering av frivillige og arrangementspersonell, og dekker arbeidsprosesser knyttet til kultur, idrett og arrangementer."]
NORGESFILM AS%Kultur, idrett og fritid	["Økonomi- og rettighetssystem for strømmetjenester"]	["Systemet er spesialisert for rettighetsforvaltning og økonomisk avregning innen filmformidling."]
STIFTELSEN ANTIDOPING NORGE%Kultur, idrett og fritid	["Rent Idrettslag", "Rent Senter"]	["Portalen er et spesialisert fagsystem rettet mot idrettssektoren for å støtte antidopingarbeid og dokumentasjon.", "Systemet Rent Senter er spesialisert for treningsentre og deres antidopingarbeid, med dokumentasjon og prosessstøtte."]
TRIMPOENG AS%Kultur, idrett og fritid	["Trimpoeng"]	["Trimpoeng er et spesialisert fagsystem for å administrere og gjennomføre aktivitets- og turkonkurranser, med funksjonalitet tilpasset behov innen folkehelse, friluftsliv og idrett."]
WEBBUSINESS AS%Kultur, idrett og fritid	["WB Festivalverktøy", "Kulturhusverktøyet"]	["WB Festivalverktøy er spesialisert for arrangementsstyring og håndtering av festivalrelaterte prosesser.", "Løsningen dekker kulturhusenes behov for administrasjon og saksbehandling knyttet til utleie og arrangementer, og er tilpasset sektorens arbeidsprosesser."]

Tabell 8-35: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Natur, friluftsliv og miljø"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
NORKART AS	["Norkart e-Torg datapakker (2D/3D + risikodata: flom, støy, radon, kvikkleire)", "MittInnspill (digital medvirkningsplattform for innbyggerdialog)"]	["Kart- og risikodata er spesialiserte fagdata og verktøy brukt i natur- og miljøforvaltning – faller inn under fagsystemer.", "Medvirkningsplattformen understøtter saksbehandling og planprosesser i natur/friluft/miljø."]

Tabell 8-36: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Kirke, gravplasser og livssyn"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
PROCON DIGITAL AS	["Procon Digital Church Host"]	["Spesialisert løsning for kirker og kulturinstitusjoner."]
VITEC AGRANDO AS	["Ecclesia", "LabOra Menighet", "LabOra Gudstjeneste"]	["Ecclesia er Norges markedsledende program for håndtering av gravferd og kremasjon.", "Systemet er tilpasset menighetsarbeid og medlemsadministrasjon, med funksjonalitet for kirkens spesifikke behov.", "Løsningen er spesialisert for planlegging og administrasjon av gudstjenester, tilpasset kirkens arbeidsprosesser."]

Tabell 8-37: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Næring og regional utvikling"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
AMBITA AS	["Infoland"]	["Infoland er et spesialisert fagsystem for innhenting og distribusjon av eiendoms- og kartinformasjon, tilpasset arbeidsprosesser i eiendoms- og byggesektoren."]
AT SKOG SA	["AT Skog Forvaltning"]	["Tjenesten støtter fagspesifikke arbeidsprosesser innen skogforvaltning, inkludert rådgivning og rapportering."]
EIENDOMSV ERDI AS	["etakst"]	["etakst er et spesialisert fagsystem for verdivurdering og dokumentasjon tilpasset eiendomssektoren."]
MATILDA FOODTECH NORGE AS	["Matilda Needle"]	["Spesialisert fagsystem for anbudsprosesser og produktutvikling innen matsektoren."]
STR8LINE AS	["Str8line"]	["Str8line er et spesialisert fagsystem for byggesaksbehandling og prosjektstyring, tilpasset prosesser og behov innen eiendom og byggeprosjekter."]
ZEEKIT AS	["Zeekit Collector"]	["Verktøyet er spesialisert for datafangst og dokumentasjon i felt, med funksjonalitet tilpasset operativ drift og feltarbeid."]
ØRN SOFTWARE AS	["Ørn Facility Management", "Ørn Maintenance", "Optima", "InControl"]	["Systemet er spesialisert for eiendomsforvaltning og FDV-prosesser.", "Systemet er spesialisert for vedlikeholdsstyring og asset management.", "Optima er spesialisert for eiendomsforvaltning og bærekraftig drift.", "Løsningen er spesialisert for havbruksnæringen og produksjonsstyring."]

Tabell 8-38: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Plan, bygg og geodata"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
ACOS AS	["Eiendom+ (eByggesak – byggesaksbehandling)", "Integrasjoner mot Fellestjenester BYGG/DiBK og arkiv"]	["Eiendom+ er et spesialisert saksbehandlingssystem for plan- og byggesaker – passer klart innen kategorien.", "Integrasjonene understøtter effektiv saksbehandling og dokumentflyt."]
FIELD GEOSPATIAL AS	["Field Land & Property Consultancy Tools"]	["Løsningen støtter fagspesifikke prosesser innen eiendom og byggesak."]
GEODATA AS	["Geodata Eiendom", "3-GIS"]	["Geodata Eiendom gir tilgang til eiendomsinformasjon og støtter saksbehandling innen eiendom og bygg.", "3-GIS er et spesialisert fagsystem for dokumentasjon og forvaltning av fibernettnettverk."]
GEOMATIKK AS	["KGrav", "Nettinformatjonssystemer"]	["KGrav er et spesialisert fagsystem for koordinering av gravearbeider, tilpasset prosesser i plan og bygg.", "NIS (Nettinformatjonssystemer er et fagsystem for drift og vedlikehold av nettinfrastruktur, tilpasset sektorens behov."]

NORCONSLT DIGITAL AS	["ISY Beskrivelse", "ISY Eiendom", "ISY Case"]	["ISY Beskrivelse er spesialisert for håndtering av anbudsbeskrivelser og konkurransegrunnlag innen bygg og anlegg.", "ISY Eiendom er spesialisert for eiendomsforvaltning og FDV-prosesser.", "ISY Case er et saksbehandlingssystem for tekniske saker i kommunen."]]
NORKART AS	["eByggesøk/e Byggesøk Proff (innsyn og integrert plankart)", "Planforvaltningstjenester (kvalitetsheving, ajourhold av plandata)"]	["Begge er fagspesifikke løsninger for kommunal plan- og byggesaksforvaltning – passer i kategorien.", "Planforvaltningstjenester er direkte knyttet til geodata og effektiv saksbehandling."]]
NORSK BYGGETJENESTE AS	["NOBB-databasen", "Miljødata og miljøegenskaper", "Formidling av dokumentasjon", "Regelverksprodukter (digitale regelverk)"]	["NOBB-databasen er et spesialisert fagsystem for byggebransjen, med funksjonalitet tilpasset produktdata, dokumentasjon og informasjonsutveksling i plan- og byggsektoren.", "Miljødata-tjenesten er et spesialisert fagsystem for miljøvurdering og rapportering i byggsektoren, tilpasset lovverk og bransjekrav.", "Dokumentasjonsformidling er et fagsystem for håndtering og distribusjon av dokumentasjon i byggsektoren, tilpasset sektorens behov.", "Regelverksprodukter er et spesialisert fagsystem for tilgang til og håndtering av regelverk og forskrifter i byggsektoren."]]
SIKRI AS	["Elements eByggesak"]	["Løsningen er tilpasset byggesaksprosesser og lovverk, og støtter fagspesifikke arbeidsprosesser for byggesak."]]
SOGELINK NORWAY AS	["Focus VARDAK", "Focus Civil Advanced Tools", "Focus Revit Advanced Tools", "AutoCAD Civil 3D"]	["Spesialisert fagsystem for VA-prosjektering tilpasset sektorens behov og lovverk.", "Utvider funksjonalitet for fagspesifikke arbeidsprosesser innen veg og anlegg.", "Spesialverktøy for BIM-prosesser og byggfaglige arbeidsprosesser.", "Spesialisert fagsystem for infrastrukturprosjektering og modellering."]]
TIETO NORWAY AS	["Plan & Build 360° (plan- og byggesaksfagsystem)", "Public 360° (saks- og arkivsystem for offentlig sektor)"]	["Plan & Build 360° er et spesialisert fagsystem for kommunale plan- og byggesaker – dermed klart innen kategorien «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer».", "Public 360° gir saksbehandlings- og arkivstøtte for kommunal forvaltning – relevant som støtteverktøy i plan/bygg/geodata."]]
VOLUE TECHNOLOGY AS	["Volue Construction Software"]	["Løsningen er et fagsystem for planlegging og gjennomføring av bygge- og anleggsprosjekter."]]

Tabell 8-39: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Samferdsel og transport"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
ABAX AS	["ABAX Track", "ABAX Triplog", "ABAX Worksite", "ABAX Data-drevne forsikringsløsninger"]	["Systemet er spesialisert for flåtestyring og transportadministrasjon, med funksjonalitet tilpasset sektoren.", "Kjørebokløsningen er spesialisert for dokumentasjon og rapportering av kjøretøybruk, tilpasset transport og administrasjon.", "Løsningen er spesialisert for utstyrsforvaltning og ressursstyring, med funksjonalitet tilpasset sektoren.", "Løsningen er spesialisert for forsikringsadministrasjon og risikostyring basert på transportdata."]]
ADDSECURE AS	["AddSecure Fleet Management"]	["Systemet er spesialisert for transportsektoren med funksjonalitet for flåtestyring og kjøretøyovervåking."]]

AMPARO SOLUTIONS AS	["Intelligente løsninger for jernbane og sporvei"]	["Spesialiserte systemer tilpasset jernbane og sporvei, med funksjonalitet for sikkerhet og drift."]
AUTODATA AS	["idha-Online", "Nedlastingsverktøy for fartsskriver", "Fartsskriver", "Kjøretøyteknisk (Autodata)"]	["Systemet er spesialisert for transportsektoren og håndterer lovpålagte krav til kjøre- og hviletid, som er et fagsystem for denne sektoren.", "Dette er et spesialisert fagsystem for transportsektoren, knyttet til lovpålagt dokumentasjon og kontroll.", "Fartsskriverløsninger er spesialiserte fagsystemer for transportsektoren, med funksjonalitet tilpasset lovverk og rapporteringskrav.", "Autodata er et spesialisert fagsystem for bilbransjen, med funksjonalitet for teknisk dokumentasjon, service og reparasjon."]
AVINET AS	["Adaptive Veg"]	["Løsningen er et spesialisert fagsystem for vegforvaltning innen samferdsel, og passer derfor i kategorien for spesialiserte fagsystemer."]
BEVER CONTROL AS	["Bever Control Guidance and Control System"]	["Systemet er et spesialisert fagsystem for tunnel- og gruvebransjen, med funksjonalitet tilpasset arbeidsprosesser og dokumentasjonskrav i denne sektoren."]
COGNIA TECHNOLOGY AS	["Linx"]	["Løsningen er spesialisert for transport- og anleggsbransjen, med funksjonalitet for innsamling, analyse og rapportering av driftsdata, bærekraft og sikkerhet."]
CONSAT NORGE AS	["Consat Telematics System"]	["Systemet er spesialisert for kollektivtransport og støtter fagspesifikke arbeidsprosesser som sanntidsinformasjon, flåtestyring og publikumsinformasjon."]
DATAGRAFIKK AS	["DGTempus (BusView)", "PatServer", "DGBuss"]	["Systemet er spesialisert for administrasjon og booking innen kollektiv- og turbiltransport, og støtter fagspesifikke arbeidsprosesser.", "Systemet er spesialisert for sanntidsinformasjon og styring innen kollektivtrafikk.", "Planleggingsverktøy for kollektivtrafikk er et spesialisert fagsystem for transportsektoren."]
DEVINCO AS	["ViaTracks", "TruckLoad", "Devinco Transport Mobile"]	["ViaTracks er et spesialisert system for kjøretøyadministrasjon og sporingfunksjoner, tilpasset transport og ressursstyring.", "TruckLoad er et spesialisert fagsystem for transportoppdrag og logistikkstyring.", "Devinco Transport Mobile er et spesialisert verktøy for transportadministrasjon og oppfølging av leveranser."]
DOKFLYT AS	["Dokflyt"]	["Dokflyt er et spesialisert fagsystem for dokumentasjon, arbeidsordre og prosjektstyring innen infrastruktur, energi og kommunalteknikk, med funksjonalitet tilpasset sektorens behov for arbeidsflyt, sjekklister og rapportering."]
EASYPLAN AS	["EasyPlan"]	["EasyPlan er et spesialisert fagsystem for veivedlikehold og transportrelaterte oppgaver, med funksjonalitet tilpasset arbeidsprosesser og dokumentasjonskrav i denne sektoren."]
ENTUR AS	["Entur Partner"]	["Systemet er spesialisert for kollektivsektoren og støtter administrasjon av rutedata, priser og produkter."]
FLOWBIRD NORGE AS	["Flowbird Permit"]	["Systemet håndterer saksbehandling og administrasjon av parkeringstillatelser, som er en spesialisert fagprosess."]
GEODATA AS	["3-GIS"]	["Spesialisert fagsystem for dokumentasjon og forvaltning av fibernettverk."]
GEOMATIKK AS	["KGrav", "Nettinformasjonsystemer"]	["KGrav er et spesialisert fagsystem for koordinering av gravearbeider, tilpasset prosesser i plan og bygg.", "NIS er et fagsystem for drift og vedlikehold av nettinfrastruktur, tilpasset sektorens behov."]
GRIEG CONNECT AS	["Port", "Terminal", "Port Rental", "Port Resource Planning", "Shiplog Traffic"]	["Port er et spesialisert fagsystem for havne- og terminaldrift, med funksjonalitet tilpasset logistikk, ressursstyring og myndighetskrav i havnesektoren.", "Terminal er et spesialisert fagsystem for terminal- og logistikkdrift, tilpasset arbeidsprosesser og krav i havne- og transportsektoren.", "Port Rental er en spesialisert modul for utleieadministrasjon i havnesektoren, integrert med øvrige havnesystemer.", "Ressursplanleggingsmodul tilpasset havne- og terminaldrift, med funksjonalitet for arbeidsordre og ressursallokering.", "Shiplog Traffic er et spesialisert fagsystem for maritim trafikkstyring og rapportering, tilpasset ferge- og hurtigbåtsektoren."]
GSFLEET AS	["GSFleet Fleet Management System", "GSFleet Equipment Control", "GSFleet Tachograph Data Management", "GSFleet Real-"]	["GSFleet Management System er spesialisert for transportsektoren og støtter fagspesifikke arbeidsprosesser som flåtestyring, ruteplanlegging og tachografadministrasjon.", "GSFleet Equipment Control er rettet mot utstyrsadministrasjon og maskinparkstyring, typisk for transport og logistikk, og dekker fagspesifikke behov.", "Løsningen er spesialisert for transportsektoren og håndterer lovpålagt tachografdata, typisk for bransjespesifikke prosesser.", "Sanntidssporing er en spesialisert funksjon for transportsektoren, med integrasjon mot flåtestyring og logistikk.", "Temperaturovervåkning er en bransjespesifikk funksjon for transport av temperaturfølsomme varer.", "Elektronisk kjørebok er en spesialisert løsning for transportsektoren, med integrasjon mot flåtestyring og rapportering."]

	time Vehicle Tracking", "GSFleet Temperature Control", "GSFleet Travel Log"]	
INFRAKIT AS	["Infrakit Survey", "Infrakit Truck"]	["Løsningen er spesialisert for fagområdet anlegg og samferdsel, med funksjonalitet for innsamling og behandling av geodata.", "Produktet er spesialisert for logistikk og transportstyring innen anleggssektoren."]
KOGENTA AS	["Transport/Mobility Solutions"]	["Løsningen er spesialisert for transportsektoren og gir funksjonalitet tilpasset bransjens behov for analyse, planlegging og rapportering."]
NIVEL AS	["Nivel"]	["Plattformen er et spesialisert fagsystem for mobilitetsstyring og håndtering av delt transport, med funksjonalitet tilpasset sektorspesifikke behov innen samferdsel og transport."]
NOR TRONIC AS	["Telle- og veiledningssystem", "Mobilt kontrollverktøy", "Pullert-system"]	["Systemet er spesialisert for trafikkstyring og parkeringsadministrasjon, og tilpasset behov i samferdselssektoren.", "Mobilt kontrollverktøy er spesialisert for kontroll og administrasjon innen samferdsel og parkering.", "Systemet er spesialisert for trafikkregulering og adgangskontroll i samferdselssektoren."]
NORCONSULT DIGITAL AS	["ISY Road"]	["Spesialisert for vegprosjektering og samferdselsplanlegging."]
NORKART AS	["GISLINE/Geodata for veg (FKB vegtema ajourføring)", "Integrasjoner mot NVDB/NVDB Vegkart"]	["Ajourføring og bruk av vegdata er spesialisert fagstøtte for samferdsel.", "NVDB-integrasjoner gir datagrunnlag og saksstøtte for kommunal vegforvaltning."]
SAFE CONTROL FDV AS	["Safe Control FDV"]	["Systemet er et spesialisert fagsystem for forvaltning, drift og vedlikehold av kommunal infrastruktur, med funksjonalitet tilpasset sektorspesifikke behov og integrasjon mot nasjonale komponenter som NVDB."]
SIEMENS MOBILITY AS	["Trainguard MT", "Rail Mall", "MoBase"]	["Trainguard MT er et spesialisert fagsystem for styring og overvåking av togtrafikk.", "Plattformen Rail Mall er spesialisert for innkjøp og logistikk i jernbanesektoren.", "MoBase er en spesialisert plattform for logistikk og innkjøp i transportsektoren."]
SOGELINK NORWAY AS	["Focus Civil Advanced Tools", "AutoCAD Civil 3D"]	["Utvider funksjonalitet for fagspesifikke arbeidsprosesser innen veg og anlegg.", "Spesialisert fagsystem for infrastrukturprosjektering og modellering."]
TOYOTA MATERIAL HANDLING NORWAY AS	["Automatiseringsplattform for trucker"]	["Plattformen er spesialisert for logistikk og internt transport, med funksjonalitet tilpasset sektoren."]
TRIONA AS	["Triona C-Load", "Triona FleetControl", "Triona SINUS bk", "Triona TRACS Flow", "Triona TNE", "Arbeidsvarsling-loggbok"]	["C-Load er et spesialisert fagsystem for transportsektoren, tilpasset arbeidsprosesser og behov innen logistikk og transportoppdrag.", "FleetControl er et fagsystem for transportsektoren, med funksjonalitet for flåtestyring og ressursplanlegging.", "SINUS bk er et fagsystem for forvaltning av broer og konstruksjoner, tilpasset sektorspesifikke behov.", "TRACS Flow er et spesialisert fagsystem for transportsektoren, med støtte for arbeidsprosesser innen logistikk.", "TNE er et fagsystem for forvaltning av teknisk infrastruktur, tilpasset sektorspesifikke behov.", "Loggboken er et fagsystem for dokumentasjon og oppfølging av arbeidsvarsling, tilpasset krav i transportsektoren."]
VIATECH AS	["ViaPPS", "ViaFriction Winter", "Roar", "Vegbilder"]	["ViaPPS er et spesialisert fagsystem for tilstandskontroll og vedlikeholdsplanlegging innen samferdsel, med funksjonalitet tilpasset vegsektoren.", "ViaFriction er et spesialisert målesystem for friksjon på vei, tilpasset behovene i samferdselssektoren.", "Systemet er utviklet for spesialisert bruk innen vegsektoren for å måle friksjon og støtte vedlikeholdsbeslutninger.", "Vegbilder løsningen er spesialisert for visning og analyse av vegdata og bilder for samferdselssektoren."]
VOLUE TECHNOLOGY AS	["Volue Utility Grid Evaluation Services"]	["Systemet er et spesialisert fagsystem for behandling av nettilknytningsforespørsler og nettforvaltning.", "Løsningen er et fagsystem for planlegging og gjennomføring av bygge- og anleggsprosjekter."]

	(UGES)", "Volue Construction Software"]	
ZEEKIT AS	["Zeekit Collector", "Elektronisk kjørebok", "Flåtestyringss ystem"]	["Zeekit Collector er spesialisert for datafangst og dokumentasjon i felt, med funksjonalitet tilpasset operativ drift og feltarbeid.", "Elektronisk kjørebok er spesialisert for registrering og dokumentasjon av kjøreturer, med krav til lowverk og rapportering.", "Flåtestyringssystemet er spesialisert for styring av kjøretøyflåter, med funksjonalitet tilpasset transport og logistikk."]

Tabell 8-40: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Tannhelse"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
FERRULE MEDIA AS	["Dental Kanal", "Dental Info", "Dental Web"]	["Dental Kanal er et spesialisert informasjonssystem tilpasset tannhelseklinikker, med funksjonalitet for pasientinformasjon og presentasjon av tjenester.", "Dental Info er et spesialisert system for informasjon og opplæring til pasienter innen tannhelse, med fokus på behandlingsprosesser og tjenester.", "Dental Web er et spesialisert system for digital pasientinformasjon og kommunikasjon, integrert i klinikkenes hjemmesider."]
OPUS SYSTEMER AS	["Opus Dental / Opus Cloud (EPJ for tannhelse)", "Timebestilling og pasientdialog moduler (nettportal/SM S)"]	["Opus Dental/Cloud er et spesialisert EPJ/fagsystem for offentlig tannhelse.", "Pasientdialogmodulene understøtter saksbehandling og tjenesteleveranse i fylkeskommunal tannhelse."]

Tabell 8-41: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Vann, avløp og renovasjon"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
CONTROLPARTNER AS	["Driftskontroll system for vann og avløp (VA)", "PLS-systemer", "SCADA/DCS skjermssystemer", "Vedlikeholdssystem (FDV)"]	["Driftskontroll systemet er et spesialisert fagsystem for styring og overvåking av VA-infrastruktur, tilpasset sektorens behov og lowerk.", "PLS-systemene er sentrale i automatisering og styring av VA-prosesser og er tilpasset sektorens spesifikke krav.", "SCADA/DCS er spesialiserte fagsystemer for overvåking og styring av VA-prosesser.", "FDV-systemet er et spesialisert fagsystem for drift og vedlikehold av VA-anlegg."]
DHI AS	["MIKE 2I", "MIKE 3", "MIKE HYDRO River", "MIKE FLOOD", "MIKE SHE", "MIKE HYDRO Basin", "LITPACK", "MIKE URBAN", "WEST", "FEFLOW", "MIKE+", "MIKE ECO Lab", "MIKE 2IC"]	["MIKE 2I er et spesialisert fagsystem for modellering og analyse av vannmiljø, tilpasset faglige behov innen vannforvaltning.", "MIKE 3 er et avansert fagsystem for 3D-modellering av vannmiljø, brukt i spesialiserte analyser for vannsektoren.", "MIKE HYDRO River er et spesialisert fagsystem for modellering og forvaltning av elver og vannressurser.", "MIKE FLOOD er et spesialisert verktøy for flommodellering og -analyse innen vannforvaltning.", "MIKE SHE er et fagsystem for helhetlig modellering av vannets kretsløp i nedbørsfelt.", "Spesialisert fagsystem for planlegging og styring av vannressurser i vassdrag.", "LITPACK er et spesialisert fagsystem for analyse av kyst- og strandprosesser.", "MIKE URBAN er et spesialisert fagsystem for modellering av urbane vann- og avløpssystemer.", "WEST er et spesialisert fagsystem for simulering av avløpsrensing.", "FEFLOW er et spesialisert fagsystem for modellering av grunnvann og forurensning.", "MIKE+ er et spesialisert fagsystem for helhetlig modellering av vanninfrastruktur i byer.", "MIKE ECO Lab er et spesialisert fagsystem for økologisk modellering i vannforvaltning.", "MIKE 2IC er et spesialisert fagsystem for elvemorfologi og hydraulikk."]
ENVITECH AS	["MAPGRAPH Environment", "MAPGRAPH	["MAPGRAPH Environment er spesialisert for miljøovervåking og forvaltning innen vann, avløp og renovasjon, med funksjonalitet tilpasset sektorens behov for datainnsamling, analyse og rapportering.", "Modulen MAPGRAPH

	Drinking Water Quality", "MAPGRAPH Wastewater", "MAPGRAPH River Basin", "MAPGRAPH Waste and Landfill"]	drinking water er spesialisert for overvåking og rapportering av drikkevannskvalitet, tilpasset lovverk og sektorens behov.", "Modulen er spesialisert for avløpssektoren, med funksjonalitet for overvåking, analyse og rapportering av avløpsvann.", "MAPGRAPH River Basin er spesialisert for overvåking av vassdrag og vannområder, med funksjonalitet tilpasset miljøforvaltning.", "MAPGRAPH Waste and Landfill er spesialisert for avfall og deponiovervåking, med funksjonalitet tilpasset sektorens behov."]
F24 NORDICS AS	["FramWeb Service Notification Solutions"]	["Varslingsløsningene er spesialiserte for tjenesteområder som vann og renovasjon, og støtter kritisk samfunnsinformasjon."]
FIELDATA AS	["DTA Feltverktøy"]	["Løsningen er et spesialisert fagsystem for renovasjonsbransjen, tilpasset arbeidsprosesser og behov i sektoren."]
INGENIØRFIRMA PAUL JØRGENSEN AS	["Automatiske kontrollsystemer for vann og avløp (SCADA/automasjon)", "Beckhoff-basert automasjonsløsning for VA"]	["Systemet er et spesialisert fagsystem for overvåking og styring av vann- og avløpsinfrastruktur, tilpasset VA-sektorens behov.", "Beckhoff-løsningen er et spesialisert automasjonssystem for VA-sektoren, med funksjonalitet tilpasset bransjens krav."]
MALTHE WINJE AUTOMASJON AS	["Super Visor SCADA-system"]	["SCADA-systemer er fagsystemer for overvåking og styring av kritisk infrastruktur innen vann og avløp."]
NORCONSULT DIGITAL AS	["ISY WinMap/ISY Map (GIS-verktøy for FKB/VA-data)", "ISY Prosjekt (prosjektstyring for VA-arbeider)"]	["ISY WinMap/Map er spesialiserte geodataverktøy for VA.", "ISY Prosjekt og digitaliseringsløsningene understøtter saksbehandling og gjennomføring i VA-sektoren."]
NORKART AS	["Komtek VA/renovasjon (abonnet, ruter/beholdere, tømmeadministrasjon)", "Komtek Gebyr/Eiendomsskatt (felles faktura og gebyrgrunnlag)", "Mapgraph (vannkvalitetsdokumentasjon)"]	["Komtek er et spesialisert kommunalteknisk fagsystem.", "Gebyr-/eiendomsskattmodul og vannkvalitetsløsninger er fagkomponenter som understøtter VA/renovasjon.", "Mapgraph brukes til å effektivt holde oversikt over og dokumentere drikkevannskvaliteten."]
ROSIM AS	["ROSIE", "WinCan VX"]	["ROSIE er et spesialisert fagsystem for modellering og analyse av vann- og avløpsnett, tilpasset sektorens behov og arbeidsprosesser.", "WinCan er et spesialisert fagsystem for inspeksjon og forvaltning av avløpsinfrastruktur."]
SOGELINK NORWAY AS	["Focus VARDAK", "AutoCAD Civil 3D"]	["Spesialisert fagsystem for VA-prosjektering tilpasset sektorens behov og lovverk.", "AutoCAD Civil 3D er et spesialisert fagsystem for infrastrukturprosjektering og modellering."]
VOLUE TECHNOLOGY AS	["Volue Smart Power", "Volue Utility Grid Evaluation Services (UGES)"]	["Volue Smart Power er et fagsystem for vannkraftplanlegging og ressursoptimalisering, tilpasset energisektoren og miljøforvaltning.", "Volue Utility Grid Evaluation Services er et spesialisert fagsystem for behandling av nettilknytningsforespørsler og nettforvaltning."]

Tabell 8-42: Leverandører innenfor markedsområdet «Andre spesialiserte saksbehandlings- og fagsystemer innenfor tjenesteområdet "Videregående opplæring og fagopplæring"»

Leverandør	Digitale løsninger	Forklaring
BARMAN HANSEN AS	["iSkole"]	["iSkole er et skoleadministrativt fagsystem med funksjonalitet tilpasset lovverk og prosesser i skoleverket, inkludert elevadministrasjon, vurdering, fravær, eksamen og integrasjon mot nasjonale komponenter."]
CONEXUS NORGE AS	["Conexus Elevate"]	["Løsningen støtter fagspesifikke arbeidsprosesser og dokumentasjon i oppvekstsektoren."]
IST INTERNATIONAL SOFTWARE TECHNOLOGY AS	["IST Administration", "IST Scheduling"]	["Systemet IST Administration er tilpasset skoleadministrasjon og dekker fagspesifikke prosesser for utdanningssektoren.", "IST Scheduling er et fagsystem som tilrettelegger for timeplanlegging."]
ITSLEARNING AS	["Integrasjon mot skoleadministrative systemer"]	["Integrasjonen støtter skoleadministrative prosesser og automatiserer overføring av data mellom fagsystemer og LMS."]
LOGOMETRICA AS	["Logos", "Alfa"]	["Logos er et spesialisert fagsystem for kartlegging og diagnostisering av lesevansker og dysleksi, tilpasset skole- og pedagogisk sektor.", "Alfa er et spesialisert fagsystem for screening og kartlegging av ferdigheter både innen lesing og forståelse, tilpasset skole- og pedagogisk sektor."]
POCKET ID AS	["PocketID App"]	["Appen er et spesialisert fagsystem for utdanningssektoren, med funksjonalitet tilpasset skoleadministrasjon og elevbevis."]
SIKT – KUNNSKAPSFELLESKAPET AS	["Feide – innlogging og datadeling"]	["Sektorens felles tilgangsstyringsløsning som gir trygg og enkel tilgang til pedagogiske og administrative tjenester i videregående opplæring og fagopplæring."]
TIETO NORWAY AS	["Edlevo"]	["Edlevo er et skoleadministrativt system tilpasset utdanningssektoren."]
VIEDU AS	["Spekter Digital"]	["Spekter Digital er et kartleggingsverktøy spesifikt for skolemiljø, og støtter fagspesifikke arbeidsprosesser i utdanningssektoren."]
VISMA FLYT AS	["Flyt Videregående"]	["Systemet er tilpasset videregående opplæring og fagopplæring, med støtte for relevante prosesser."]

9. Referanser

- Agenda Kaupang. (2024). *Evaluering av prosjektet Nasjonal DPIA for Google produkter og tjenester i skole og oppvekst*.
- Anbud365. (2021, 12 9). *Slik bruker du dynamisk innkjøpsordning – ny veiledning lansert*. Hentet fra Slik bruker du dynamisk innkjøpsordning – ny veiledning lansert: <https://anbud365.no/regelverk/slik-brukrammeavtaler-ny-dynamisk-innkjopsordning-ny-veiledning-lansert/>
- Anbud365. (2022, 04 28). *Etter 80 mill til konsulenter havarerte trøndersk IT-prosjekt*. Hentet fra Etter 80 mill til konsulenter havarerte trøndersk IT-prosjekt: <https://anbud365.no/bransjer/it-teknologi/etter-60-mill-til-konsulenter-havarerte-trondersk-it-prosjekt/>
- Anbud365. (2025, 10 21). *Milliardkontrakt med åpning for innfasing av ny teknologi underveis*. Hentet fra Milliardkontrakt med åpning for innfasing av ny teknologi underveis: <https://anbud365.no/bransjer/transport/milliardkontrakt-med-apning-for-innfasing-av-ny-teknologi-underveis/>
- Anbud365. (2026, 01 14). *Stortingskomiteen foreslår heving av terskelverdi for anskaffelsesloven til 500 000 kroner*. Hentet fra <https://anbud365.no/regelverk/stortingskomiteen-foreslar-heving-av-terskelverdi-for-anskaffelsesloven-til-500-000-kroner/>
- Bygstad, B., & Iden, J. (2024). *Digital management in the public sector - a framework*. Electronic Government, an International Journal.
- Bærum. (2025, 04 28). *Bærum kommune*. Hentet fra Veiarbeid, drift og vedlikehold: <https://www.baerum.kommune.no/tjenester/vei-trafikk-og-parkering/veiarbeid-og-vedlikehold/veiarbeid-drift-og-vedlikehold/>
- CIO. (2025, 07 17). *10 most powerful ERP vendors today*. Hentet fra 10 most powerful ERP vendors today: <https://www.cio.com/article/304902/10-most-powerful-erp-vendors-today.html>
- Datatilsynet. (2018, 06 23). *Skytjenester*. Hentet fra Skytjenester: <https://www.datatilsynet.no/personvern-pa-ulike-omrader/internett-og-apper/skytjenester/>
- Devoteam daVinci. (2011). *Felles IKT-utvikling i kommunal*. Hentet fra Felles IKT-utvikling i kommunal .
- DFØ. (2022). *Velg riktig anskaffelsesprosedyre*. Hentet fra Velg riktig anskaffelsesprosedyre: <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/anskaffelsesprosedyrer/velg-riktig-anskaffelsesprosedyre>
- DFØ. (2025, 07 07). *Terskelverdier for offentlige anskaffelser*. Hentet fra Terskelverdier for offentlige anskaffelser: <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/terskelverdier-offentlige-anskaffelser>
- DFØ. (2025b, 01 02). *Anskaffelsesprosessen steg for steg - steg 1: Avklare behov og forberede konkurransen*. Hentet fra Anskaffelsesprosessen steg for steg - steg 1: Avklare behov og forberede konkurransen: <https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/avklare-behov-og-forberede-konkurransen/lage-konkurransestrategi/kartlegging-og-dialog-med-markedet/dialog-med-markedet/ulike-former-dialog-dialogaktiviteter-med-markedet>
- DFØ. (2025c, 11 03). *Utgifter til offentlige innkjøp*. Hentet fra Utgifter til offentlige innkjøp: <https://www.anskaffelser.no/data-statistikk-og-analyse/utgifter-til-offentlige-innkjop#section-kommunene-og-fylkeskommunen-innkj-ppvolum-3>
- DFØ. (u.d.). *Anskaffelsesprosedyrer*. Hentet fra Anskaffelsesprosedyrer: <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/anskaffelsesprosedyrer>
- DFØ og Menon. (2024). *Markedet for skytjenester i offentlig sektor, oppdatert 2024*.
- DFØ. (u.d(b)). *Velge SSA for IT-kjøp*. Hentet fra Velge SSA for IT-kjøp: <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/statens-standardavtaler-ssa/velge-ssa-it-kjop>

- Digi. (2016, 09 30). *100-millionersmell for nytt IT-system i Bærum kommune*. Hentet fra 100-millionersmell for nytt IT-system i Bærum kommune: <https://www.digi.no/artikler/100-millionersmell-for-nytt-it-system-i-baerum-kommune/358595>
- Digi Rogaland. (2026, Januar 5). *Om Digi Rogaland*. Hentet fra Om Digi Rogaland: <https://digiogaland.no/om-digi-rogaland/om-oss/>
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet . (2024). *Fremtidens digitale Norge*. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet .
- Digitaliseringsrådet. (2024). *Digitaliseringsrådets erfaringsrapport*.
- Direktoratet for byggkvalitet. (2026, Januar 12). *Mottakssystem for planforslag (ePlansak)*. Hentet fra Mottakssystem for planforslag (ePlansak): <https://dibk.atlassian.net/wiki/spaces/FP/pages/1571553295/Mottakssystem+av+planfor+slag+ePlansak>
- Doffin. (2024). *Intensjonskunngjøring - Driftsavtale ERP løsning*. Hentet fra Intensjonskunngjøring - Driftsavtale ERP løsning: <https://www.doffin.no/notices/2024-110279>
- Doffin. (2024b). *KK - Intensjonskunngjøring - Utviklingsavtale velferdsteknologi*. Hentet fra KK - Intensjonskunngjøring - Utviklingsavtale velferdsteknologi: <https://doffin.no/notices/2024-116300>
- Doffin. (2024c). *Rammeavtale på velferdsteknologi på trygghetsalarmer*. Hentet fra Rammeavtale på velferdsteknologi på trygghetsalarmer: <https://doffin.no/notices/2024-112497>
- E24. (2025, 03 26). *Visma med rekordresultater: Gjorde oppkjøp for 9 milliarder kroner i 2024*. Hentet fra <https://e24.no/boers-og-finans/i/nyKWR5/visma-med-rekordresultater-gjorde-oppkjoep-for-9-milliarder-kroner-i-2024>
- EY. (2025). *Effektiv skalering av kunstig intelligens i kommunale helse- og omsorgstjenester*.
- FLYT. (u.d.). *Fagsystem*. Hentet fra Fagsystem: https://minflyt.no/fagsystem?utm_term=fagsystem&utm_campaign=NO-EP-PUB:+S%C3%98K+
- +Fagsystem&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=2513795342&hsa_campaign=19643737659&hsa_grp=145465344123&hsa_ad=647226242829&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-436496005410&hsa_kw=fagsys
- Follo, N. (u.d.). *Nordre Follo*. Hentet fra Vedlikehold av veier (brøyting, strøing, og feiing): <https://www.nordrefollo.kommune.no/tjenester/vei-trafikk-og-park/veivedlikehold/>
- GKRS. (2023). *NOTAT - Digitale løsninger og avgresninger mellom drift og investering*.
- Helsedirektoratet. (2015). *Første gevinstrealiseringsrapport med anbefalinger*. Oslo: Helsedirektoratet.
- Helsedirektoratet. (2017). *Andre gevinstrealiseringsrapport med anbefalinger*. Oslo: Helsedirektoratet.
- Helsedirektoratet. (2021). *Gevinstrealiseringsrapport*. Oslo: Helsedirektoratet.
- Helsedirektoratet. (2021, 10 25). *Gevinstrealiseringsrapporter – Nasjonalt velferdsteknologi program*. Hentet fra Helsedirektoratet: <https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/gevinstrealiseringsrapporter-nasjonalt-velferdsteknologi-program>
- Helsedirektoratet. (2024). *Relasjonskontrakter 22.08.2024. Dialogkonferanse: Sømløse velferdsteknologiløsninger Trondheim kommune*.
- Helsedirektoratet. (2025). *Kommunal helse- og omsorgstjeneste 2024*. Oslo: Helsedirektoratet.
- Helsedirektoratet. (2025b, 12 04). *Formelle relasjonskontrakter ved anskaffelse av e-helseløsninger*. Hentet fra Formelle relasjonskontrakter ved anskaffelse av e-helseløsninger: <https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/formelle-relasjonskontrakter-ved-anskaffelse-av-e-helselosninger>
- Helsedirektoratet. (2025b, 03 31). *Velferdsteknologi*. Hentet fra Helsedirektoratet: <https://www.helsedirektoratet.no/forebygging-diagnose-og-behandling/organisering-og-tjenestetilbud/velferdsteknologi-og-digital-hjemmeoppfolging/velferdsteknologi>
- Helsedirektoratet. (2026, Januar 5). *Helseteknologiordningen*. Hentet fra

- Helseteknologiordningen:
<https://www.helsedirektoratet.no/digitalisering-og-e-helse/helseteknologiordningen>
- Helsedirektoratet. (2026, Mars 5). *Nasjonalt fagråd for digitalisering i helse- og omsorgssektoren*. Hentet fra Nasjonalt fagråd for digitalisering i helse- og omsorgssektoren:
<https://www.helsedirektoratet.no/om-oss/rad-og-utvalg/nasjonalt-fagråd-for-digitalisering-i-helse-og-omsorgssektoren>
- Helsedirektoratet. (2026, Mars 5). *Nasjonalt porteføljeråd for digitalisering i helse- og omsorgssektoren*. Hentet fra Nasjonalt porteføljeråd for digitalisering i helse- og omsorgssektoren:
<https://www.helsedirektoratet.no/om-oss/rad-og-utvalg/nasjonalt-portef%C3%B8ljeråd-for-digitalisering-i-helse-og-omsorgssektoren>
- Helsedirektoratet. (2026, Mars 5). *Nasjonalt strategiråd for digitalisering i helse- og omsorgssektoren*. Hentet fra Nasjonalt strategiråd for digitalisering i helse- og omsorgssektoren:
<https://www.helsedirektoratet.no/om-oss/rad-og-utvalg/nasjonalt-strategiråd-for-digitalisering-i-helse-og-omsorgssektoren>
- Helsedirektoratet. (2026, Mars 5). *Veilednings- og godkjenningssystem for helseteknologi*. Hentet fra Veilednings- og godkjenningssystem for helseteknologi:
<https://www.helsedirektoratet.no/digitalisering-og-e-helse/veilednings-og-godkjenningssystem-for-helseteknologi>
- Helsedirektoratet. (2026b, 01 26). *Normerende produkter som støtter kommunene bedre*. Hentet fra Normerende produkter som støtter kommunene bedre:
<https://www.helsedirektoratet.no/om-oss/forsoksordninger-og-prosjekter/normerende-produkter-som-stotter-kommunene-bedre>
- Helsedirektoratet. (u.d.). *Relasjonskontrakter*. Hentet fra Relasjonskontrakter:
<https://www.helsedirektoratet.no/digitalisering-og-e-helse/relasjonskontrakter>
- Helsetilsynet. (2025, 08 12). *Fremtidens omsorg - innføring av velferdsteknologi i kommunene*. Hentet fra Fremtidens omsorg - innføring av velferdsteknologi i kommunene:
<https://www.helsetilsynet.no/publikasjoner/tilsynsmeldingen/2025/fremtidens-omsorg-innfoering-velferdsteknologi-kommunene/#toc-header-0>
- Kapitalkontroll. (u.d.). *KapitalKontroll tilbyr*. Hentet fra KapitalKontroll tilbyr:
<https://www.kapitalkontroll.no/>
- Kode24. (2026, 01 21). *Flere kommuner vil frigjøre seg fra USA*. Hentet fra Flere kommuner vil frigjøre seg fra USA:
<https://www.kode24.no/artikkel/flere-kommuner-vil-frigjore-seg-fra-usa/254237>
- Kommunal Rapport. (2025, November 5). *Leverandørdatabasen*. Hentet fra Leverandørdatabasen - Gir deg innsikt i kommunenes pengebruk:
<https://www.kommunal-rapport.no/leverandordatabasen>
- KS. (2006, Mars). *IKT-samarbeid mellom kommuner - en veilder*. Hentet fra KS:
<https://www.ks.no/fou-sok/2005/054012/>
- KS. (2018). *Nasjonal produktspesifikasjon – Fagsystem for digital plansaksbehandling (ePlansak)*. KS.
- KS. (2021, 06 21). *Fiks plan*. Hentet fra
<https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/verktøykasse-plan--og-byggesak/verktøy/sammenhengende-tjenester---integrasjoner/fiks-plan/>
- KS. (2024). *2024 Underveisevaluering*.
- KS. (2025, 10 06). *Løsningene ligger i samarbeid*. Hentet fra Løsningene ligger i samarbeid:
<https://www.ks.no/kronikker/losningene-ligger-i-samarbeid/>
- KS. (2025b, 07 08). *Om dokumentet*. Hentet fra Om dokumentet:
<https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/e-helse/felles-rammer-og-anbefalinger-ved-anskaffelser/om-felles-rammer-og-anbefalinger/>
- KS. (2025c, 04 01). *Felles modell for innføring og nettverk e-helse bidrar til raskere innføring av helseteknologi*. Hentet fra Felles modell for innføring og nettverk e-helse bidrar til raskere innføring av helseteknologi:
<https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/e-helse/ks-nettverk-e-helse/felles-modell-bidrar-til-raskere-innfoering/>
- KS. (u.d.). *Dette er regionale digitaliseringsnettverk*. Hentet fra KS:

- <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/styring-og-organisering/regionale-digitaliseringsnettverk/regionale-nettverk-og-samstyring-i-kommunesektoren/>
- KS Digital. (2026, Januar 5). *Fiks-plattformen*. Hentet fra Fiks-plattformen: <https://ksdigital.no/tjenestene/fiks-plattformen/>
- KS Digital. (2026). *Oppdragsdokument for KD Digital 2026*. Oslo: KS Digital.
- KS Digital. (2026b, Januar 7). *SvarUt-tjenesten*. Hentet fra SvarUt-tjenesten: <https://ksdigital.no/tjenestene/svarut-tjenesten/>
- KS Digital. (u.d(b)). *Pilotprosjektet BRUK*. Hentet fra https://ksdigital.no/tjenestene/prosjekter-i-utvikling/pilot-bruk-laeremidler-2/#Om_bruk
- KS og Helseidirektoratet. (2025). *Normerende produkter som bedre*.
- KS. (u.d(c)). *Felles journalløft for kommuner*. Hentet fra Felles journalløft for kommuner: <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/journalloft/>
- KS. (u.d(d)). *En felles tjenesteplattform for kommunal sektor*. Hentet fra En felles tjenesteplattform for kommunal sektor: <https://ksdigital.no/tjenestene/prosjekter-i-utvikling/felles-tjenesteplattform-2/>
- LUP. (2023, 10 06). *Fagsystem for barnevernet: Visma Flyt Barnevern*. Hentet fra Fagsystem for barnevernet: Visma Flyt Barnevern: <https://innovativeanskaffelser.no/losning/visma-flyt-barnevern/>
- LUP. (2024, 09 23). *Hva er innovative offentlige anskaffelser?* Hentet fra Hva er innovative offentlige anskaffelser?: <https://innovativeanskaffelser.no/blogg/hva-er-innovative-offentlige-anskaffelser/>
- LUP. (2025, 10 14). *Innovasjon i kontraktperioden i helseanskaffelser*. Hentet fra Innovasjon i kontraktperioden i helseanskaffelser: <https://innovativeanskaffelser.no/blogg/innovasjon-i-kontraktperioden-i-helseanskaffelser/>
- LUP. (2025b, 04 28). *Kan relasjonskontrakter forebygge sanksjonering og samarbeidsbrudd?* Hentet fra Kan relasjonskontrakter forebygge
- sanksjonering og samarbeidsbrudd?: <https://innovativeanskaffelser.no/blogg/kan-relasjonskontrakter-forebygge-sanksjonering-og-samarbeidsbrudd/>
- LUP. (2025c, 03 25). *Value Engineering: LUP utvikler tjeneste for innovasjon i kontraktperioden*. Hentet fra Value Engineering: LUP utvikler tjeneste for innovasjon i kontraktperioden: <https://innovativeanskaffelser.no/blogg/lup-utvikler-tjeneste-for-innovasjon-i-kontraktperioden/>
- LUP. (2026, Februar 25). *Fagsystem for barnevernet: Modulus Barn*. Hentet fra Fagsystem for barnevernet: Modulus Barn: <https://innovativeanskaffelser.no/losning/modulus-barn/>
- LUP. (u.d.). *Om oss*. Hentet fra Om oss: <https://innovativeanskaffelser.no/om-oss/>
- Momentum. (u.d.). *Norges ledende leverandør av løsninger for beregning av selvkost*. Hentet fra Norges ledende leverandør av løsninger for beregning av selvkost: <https://mxv.no/>
- Nesbakk, L. G. (2024, 11 25). *Enterprise resource planning*. Hentet fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/Enterprise_resource_planning
- NIVI. (2019). *NIVI-rapport 2019:4 - Status for interkommunalt samarbeid i Troms og Finnmark*.
- Norges offentlige utredninger. (2011). *Innovasjon i omsorg 2011:11*. Oslo: Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning.
- NSM. (2020). *Risiko 2020*.
- Oslo Economics. (2022). *Hvordan kommuner jobber for å få til*.
- Oslo Economics. (2022). *Markedet for digitale læremidler og læringsressurser i grunnskolen og videregående opplæring*.
- Oslo Economics. (2024). *Gir helseteknologi forventede gevinster?* Oslo: Oslo Economics.
- PwC. (2025). *Status for interkommunalt samarbeid i Troms og Finnmark*.
- Regjeringen.no. (2023, 06 20). *Digitalisering av planprosessen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/planbygg-og->

- eiendom/plan_bygningsloven/planlegging/digitalisering_planprosessen/id2911227?expand=factbox2911245
- Samfunnsbedriftene. (2025, 10 20). *1 av 3 kommuner klarer seg ikke uten samarbeid*. Hentet fra Samfunnsbedriftene: <https://www.samfunnsbedriftene.no/artikkel/1-av-3-kommuner-klar-eg-ikke-uten-samarbeid>
- SSB. (2023). *Hele 7 av 10 kommuner som vil, har problemer med å rekruttere IT-kompetanse*. Hentet 10 10, 2025 fra <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/artikler/hele-7-av-10-kommuner-som-vil-har-problemer-med-a-rekruttere-it-kompetanse>
- SSB. (2025, Desember 9). *Kodeliste for KOSTRA regnskapsarter*. Hentet fra Kodeliste for KOSTRA regnskapsarter: <https://www.ssb.no/klasse/klassifikasjoner/259>
- SSB. (2025b, Desember 9). *Kodeliste for KOSTRA regnskapsfunksjoner*. Hentet fra Kodeliste for KOSTRA regnskapsfunksjoner: <https://www.ssb.no/klasse/klassifikasjoner/277/versjon/1068>
- SSB. (2026, Februar 10). *KOSTRA*. Hentet fra KOSTRA: <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/kostra/statistikk/kostra-kommune-stat-rapportering>
- SSB. (2026b, Februar 10). *Kodeliste for KOSTRA regnskapsarter*. Hentet fra Kodeliste for KOSTRA regnskapsarter: <https://www.ssb.no/klasse/klassifikasjoner/259>
- SSB. (2026c, Februar 10). *Kodeliste for KOSTRA regnskapsfunksjoner*. Hentet fra Kodeliste for KOSTRA regnskapsfunksjoner: <https://www.ssb.no/klasse/klassifikasjoner/277>
- Sørlien, K. (2025, 3 11). *Fruktbarheten går opp*. Hentet fra SSB: <https://www.ssb.no/befolkning/fodte-og-dode/statistikk/fodte/artikler/fruktbarheten-gar-opp>
- TBU. (2023). *Rapport fra Det tekniske beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi*. Kommunal- og distriktsdepartementet.
- Trommald, M. (2024, 10 21). HelseDirektoratet og KS: Hva vil det si å støtte kommunene i deres arbeid? *Dagens Medisin*.
- Visma. (2020, 03 13). *Visma kjøper Framsikt – skal samarbeide om digitalisering av kommunal virksomhetsstyring*. Hentet fra Visma kjøper Framsikt – skal samarbeide om digitalisering av kommunal virksomhetsstyring: <https://www.visma.no/nyheter/visma-kjoper-framsikt-skal-samarbeide-om-digitalisering-av-kommunal-virksomhetsstyring>
- Visma. (2023, 08 23). *Visma styrker tilbudet til offentlig sektor med kjøp av ACOS*. Hentet fra Visma styrker tilbudet til offentlig sektor med kjøp av ACOS: <https://www.visma.no/nyheter/visma-styrker-tilbudet-til-offentlig-sektor-med-kjop-av-acos>
- Østlands-Posten. (2026, 01 20). *Løsriver seg fra de amerikanske tek-gigantene: – Føles fantastisk*. Hentet fra Løsriver seg fra de amerikanske tek-gigantene: – Føles fantastisk: <https://www.op.no/losriver-seg-fra-de-amerikanske-tek-gigantene-foles-fantastisk/s/5-36-1873750>



www.osloeconomics.no

E-post og telefon:
post@osloeconomics.no
+47 21 99 28 00

Besøksadresse:
Klingenberggata 7A
0161 Oslo

Postadresse:
Postboks 1562 Vika
0118 Oslo