

Digital & Teknologi:

Strategi, trends & erfaringer

IT i praksis® 2022-2023

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.

www.ramboll.com

dansk.it



Indhold

Introduktion

Velkommen til IT i praksis® 2022-2023	05
Om IT i praksis®	06
Advisory Board	07

Strategiske udfordringer

09

EU's taksonomi stiller nye krav til it-organisationens rolle og kapabiliteter	10
Få styr på cybersikkerheden - det handler om ledelse	12
Brug best practice til at realisere gevinster ved digital transformation	14
Demokratiser it-udviklingen ved deling af planlægningsdata	16
Realisering af virksomhedens klimamål gennem bæredygtighedskrav i it-kontrakter	18

Digitale dagsordener

21

Strategiske digitaliseringstemaer kræver skarp prioritering og styrkede kompetencer	22
Ønsket om målbare forretningsgevinster og lavere risici driver digitale investeringer	23
Stor spredning i optag af nye teknologier	24
Gode prioriteringsmekanismer og modne agile metoder halter i mange offentlige organisationer	25
Hybride arbejdspladser er populære, men langsigtede udfordringer viser sig nu og skal håndteres	27
Stort uudnyttet potentiale i digitale værktøjer i arbejdet med bæredygtig udvikling	28
Arbejdet med cybersikkerhed skal løftes, og der mangler især afprøvning af planer og en mere opmærksom medarbejderadfærd	29

Borgernes holdninger og erfaringer

31

Baggrund

Metode og datagrundlag	36
Om Rambøll Management Consulting og Dansk IT	37
Kontakt og information	39



Velkommen til IT i praksis®

2022-2023

For 27. år i træk sætter Rambøll Management Consulting i samarbejde med Dansk IT fokus på, hvordan myndigheder og virksomheder forholder sig til aktuelle udfordringer og tendenser og forfølger de muligheder, som digitalisering skaber.

Bæredygtighed er fortsat et aktuelt emne, som vi alle, individer såvel som organisationer, skal forholde os til. It- og digitale løsninger spiller en væsentlig rolle som løftestang for den digitale omstilling i et mere bæredygtigt samfund. Netop hvordan digitalisering kan understøtte bæredygtighed, sætter årets udgave af IT i praksis® endnu mere fokus på. Rapporten inddrager desuden en række perspektiver på, hvordan myndigheder og virksomheder forholder sig til tid, præget af øget cybersikkerhed, overgang til hybride arbejdspladser og digital prioritering.

Denne danske udgave af IT i praksis® fokuserer på den offentlige sektors tilgang til digitalisering. På de følgende sider vil du kunne finde inspiration til din organisation ved at betragte, hvordan myndigheder arbejder med digitalisering, herunder aktuelle strategiske udfordringer og digitale dagsordener, der dominerer blandt offentlige topledere og it-direktører. Ud over den danske version udkommer IT i praksis® også i en engelsksproget udgave med fokus på den private sektor.

En række topledere blandt toneangivende myndigheder og virksomheder udgør Advisory Board. De har alle bidraget til udvælgelse af aktuelle temaer til dette års IT i praksis®. Der skal derfor rettes en stor tak til alle Advisory Board-medlemmer for gode ideer samt værdifulde og konstruktive input. Sidst, men ikke mindst, en stor tak til de offentlige og private topledere samt deres it-direktører, som hvert år bidrager med viden og erfaring gennem besvarelse af IT i praksis®-spørgeskemaerne.

God læselyst!



Om IT i praksis®

IT i praksis® er anerkendt af førende CIO'er i Danmark. Årets CIO er en pris, der tildeles den CIO, som har formået at skabe størst værdi af forretningspotentialiet ved it og digitalisering.

Ann Fogelgren

Årets CIO 2022
CIO
GN Group

"IT i praksis® giver indblik i de fælles udfordringer, som vi som it-organisationer står overfor i Danmark og kan inspirere til potentielle veje frem. ESG-agendaen bliver mere og mere kritisk at forholde sig til, specielt som it-organisation med store innovations ambitioner. At skabe diverse og inkluderende organisationer er ikke kun nødvendigt for at vinde "the war for talent", men også for at drive nye ideer, digital transformation og udvide forståelsen af, hvordan den klassiske it-organisation er sammensat. Med denne øgede kompleksitet, hastighed samt nye domains, som vi skal forholde os til, vægter inspiration og indblik fra IT i praksis® endnu højere."

Morten Holm Christiansen

Årets CIO 2021, COOP
CDO og CIO
Haldor Topsøe

"Vi er på en rejse, hvor vi i stigende grad kommunikerer direkte med slutkunden via digitale kanaler. Her spiller teknologien sammen med kulturen en helt central rolle. Mulighederne udvikler sig hurtigt. Det er vigtigt at følge med i både markeds-mæssige og teknologiske tendenser og se på, hvordan vi løbende indretter os for at skabe mest mulig værdi for kunderne og medarbejderne – både via digitale kanaler og i vores fysiske butikker."

Peter Cabello Holmberg

Årets CIO 2020, Pandora
CIO
Fiskars

"Vi fokuserer på at skabe langsigtet, organisk vækst. En stærk digital forretning er en forudsætning for vækst. Fremadrettet vil digitalisering spille en helt anderledes rolle og blive en integreret del af det at facilitere og drive vækst. Det er vigtigt at følge relevante trends nøje, både i vores egen men også i andre industrier, for at vi kan blive inspireret og udfordre os selv, imens vi navigerer på digitaliseringsrejsen."

Stig Lundbech

Årets CIO 2019,
Københavns Kommune
It-direktør
Rigspolitiet

"IT i praksis® giver et solidt overblik over digitaliseringen i Danmark og inspiration til, hvad der skal til for at lykkes med at få it og forretningen til at arbejde tættere sammen som kompetente kollegaer. Jeg har brugt IT i praksis® i en årrække, og vi plejer at dele og diskutere den i chefgruppen og blandt andet bruge den som værktøj til at få et reality-tjek på tendenser inden for digitalisering. En vigtig rolle for CIO'en er at lytte til andres erfaringer, inden man som organisation eksempelvis går i gang på nye områder. I den sammenhæng er IT i praksis® en stærk kilde til input og benchmark."

Jesper Riis

Årets CIO 2018
CIO
DSV, Global IT

"IT i praksis® er en kilde til inspiration og refleksion og er derfor et godt sted at starte for at få et indblik i, hvad andre danske virksomheder gør og sammenligne sig med dem. Det er også en god kilde i forhold til at få et indblik i fremtidige temaer og trends, herunder hvilke digitale tendenser der fylder mest i de forskellige brancher. Her er det også interessant at kunne læse om de mere hypede teknologier, som buldrer frem."

Torben Kjær

Årets CIO 2017, Rambøll
Group CIO
Aller Holding A/S

"Jeg har i mange år brugt IT i praksis® i mit arbejde med egne it-ledelser og også haft stor gavn af at inddrage udvalgte dele af undersøgelsen aktivt i dialogen med forretningen."

Undersøgelsen giver et helt unikt indblik i, hvilke temaer og trends der lige nu er helt aktuelle i andre organisationer i Danmark. Jeg ser derfor altid frem til udgivelsen af årets IT i praksis®, da det giver mig en hel konkret tjekliste, som sikrer mig, at vi i vores virksomhed forholder os til disse helt centrale emner."

Advisory Board

Medlemmer af IT i praksis® Advisory Board.



Offentlig sektor

Anders Carlsen

Fagdirektør i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen under Skatteministeriet

Claus Wegener Kofoed

Tidligere it-direktør, Region Midtjylland

Erik Sørensen

Tidligere it- og digitaliseringschef, Viborg Kommune

Hakon Iversen

Direktør, BaneDanmark

Jacob Harder

Dekan, Københavns Professionshøjskole

Johanne Lykke Aggergaard

Centerdirektør for IT og Digitalisering, Kriminalforsorgen

Klaus Kvorning Hansen

Director of University IT (UCPH-IT), CIO, Københavns Universitet

Klaus Larsen

It-direktør, Region Nordjylland

Kristian Vengsgaard

CIO, Forsvarets Koncernfælles Informatiktjeneste

Michael Ørnø

Direktør, Statens IT

Mikkel Hemmingsen

Adm. Direktør, Sund & Bælt

Peter Bruun Nielsen

Vicedirektør for AU IT, Aarhus Universitet

Peter Kjærsgaard Pedersen

Kommunaldirektør, Brøndby Kommune

Poul Venø

It- og digitaliseringschef, Herning Kommune

Stig Lundbech

It-direktør, Rigspolitiet

Willy Kofoed

Kontorchef, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri

Privat sektor

Alan Jensen

CIO and Senior Vice President, Salling Group

Charlotte Hersdorf

CIO, Nordea Finans

Jens Hartmann

CIO, Group Vice President, Grundfos

Kasper Sckerl

Senior Director, Head of IT Planning and IT Services, Danfoss

Kerny Ustrup

Chief Strategy Officer, Semler IT

Morten Bilgrav Mathiasen

Senior Vice President IT & Innovation, Direktør, IT & Innovation, Norlys

Morten Gade Christensen

Tidligere CIO/Group Vice President, Energinet CTO, Cardlay

Pernille Geneser

CIO, Stark Group

Rikke Hougaard Zeberg

Direktør, DI Digital

Steen Guldberg

Head of IT, Per Aarsleff

Søren Kofoed Weeke

CIO, EVP, SOS International

Thomas Angelius

Head of Global IT (Global CIO), Senior Group Director, Ramboll Group

Torben Kjær

Group CIO, Aller Holding A/S



Strategiske udfordringer

IT i praksis® udforsker aktuelle strategiske udfordringer i en tid præget af bæredygtig omstilling, cybersikkerhed og transformation og præsenterer hertil konkrete rammeværker og handlingsansvisninger til at imødegå disse udfordringer.

Det fortsat stigende fokus på bæredygtighed har sat sit præg på, hvilke strategiske udfordringer der er særlig aktuelle i år. EU-taksonomiens øgede krav til bæredygtige mål og løsninger har skabt nye forudsætninger for, at digitalisering kan virke som løftestang for den bæredygtige omstilling.

Udvikling i brugen af data forudsætter ligeledes en øget grad af demokratisering i it-udviklingspraksisser, som igen stiller nye krav til it-funktionens evne til at implementere effektive måder til at håndtere hele organisationens dataarbejde. Desuden udgør emner som transformation, it-sikkerhed og bæredygtighed i it-kontrakter en vigtig del af årets strategiske udfordringer.

Danmark er førende på digitaliseringsområdet, men da digitalisering er i evig forandring, er der fortsat et stykke vej frem til fuld digitalisering af den offentlige og den private sektor. Med digitalisering følger en række strategiske udfordringer, som myndigheder og virksomheder er nødt til at forholde sig til for at løse kerneopgaver og øge værdiskabelsen. I dette kapitel bidrager Rambølls eksperter med deres omfattende indsigt i problemstillinger, løsninger og metoder, så de strategiske udfordringer skaber værdifuld og brugbar viden.

Rambøll har gennem projekter for kunder og i dialog med erhvervsledere inden for it-området identificeret årets aktuelle strategiske udfordringer, som ledelsen i både offentlige og private organisationer bør være særligt opmærksomme på.

På de følgende sider præsenteres de strategiske udfordringer en for en. Ved hver strategisk udfordring præsenteres et konceptuelt rammeværk og en række konkrete handlingsansvisninger til at imødegå den pågældende strategiske udfordring.

De strategiske udfordringer, der præsenteres i dette års IT i praksis®, er:



EU's taksonomi stiller nye krav til it-organisationens rolle og kapabiliteter



Få styr på cybersikkerheden - det handler om ledelse



Brug best practice til at realisere gevinster ved digital transformation



Demokratiser it-udviklingen ved deling af planlægningsdata



Realisering af virksomhedens klimamål gennem bæredygtighedskrav i it-kontrakter

EU's taksonomi stiller nye krav til it-organisationens rolle og kapabiliteter

Uanset om økonomiske aktiviteter skal rapporteres, eller om nye datadrevne initiativer skal identificeres, betyder EU's taksonomi, at CIO'en spiller en ny og helt central rolle i forhold til bæredygtighedsagendaen. Dette sætter krav til it-organisationens processer, driftsmodel og digitale kapabiliteter.

Som del af den europæiske grønne pagt (European Green Deal) er EU's taksonomi en central byggesten for at flytte kapitalstrømme mod bæredygtige investeringer. Med EU's taksonomi har virksomheder nu et fælles sprog samt objektive klassificeringer af, hvorvidt aktiviteter kan betragtes som bæredygtige ud fra fastsatte og detaljerede tekniske screeningskriterier (grænseværdier, benchmarking mv.). Længe har it-organisationen spillet en central rolle for produkt- og forretningsudviklingen, og sidste år slog IT i praksis® fast, at CIO'en spiller en vigtig rolle i forhold til at accelerere bæredygtighedsagendaen. Denne rolle manifesterer sig nu i eksplicite krav til bæredygtighedsrapportering, hvilket omdefinierer it-organisationens ansvar og rolle i virksomhedens bæredygtighedsaktiviteter.

EU's taksonomi påvirker de fleste

It-organisationens nye rolle er relevant for langt størstedelen af danske virksomheder. I modsætning til taksonomiforordningens direkte målgruppe påvirker EU's taksonomi nemlig ikke blot store finansielle institutioner og børsnoterede virksomheder over 500 ansatte. Fra 2022 kan alle virksomheder forvente at skulle efterleve direkte krav til dokumentation, jf. EU's taksonomi; enten fordi man (1) indgår eller vil muliggøre at indgå i værdikæder eller partnerskaber med ovenstående målgruppe, (2) modtager eller ønsker fremtidig mulighed for at modtage investeringer fra finansielle virksomheder eller (3) ønsker at fremme sin bæredygtighedsprofil og skabe et sammenligningsgrundlag til konkurrerende virksomheder. Ifølge Dansk Standard er EU's taksonomi samtidig grundlaget for fremtidige politikker og initiativer, hvilket endvidere vil hæve kravet til bæredygtighedsrapportering.

It-organisationens nye rolle

It-organisationen står nu med en central rolle i forhold til på den ene side at skabe transparens ved at dataficere forretningsbæredygtighedsaktiviteter (indsamle og analysere data samt spore fremskridt) og på den anden side at drive digital bæredygtighedsvækst ved at identificere nye initiativer, som kan accelerere virksomhedens bæredygtighed i den fulde værdikæde.

Dataficering af bæredygtighedsaktiviteter

Kravet om virksomhedsrapportering på de fire bæredygtighedsbetingelser, dikteret af EU's taksonomiforordning (se faktaboks), betyder, at der skal indsamles, oversættes, aggregeres, valideres og visualiseres data på tværs af virksomhedens økonomiske aktiviteter. Derfor skal it-organisationen identificere den information, som er nødvendig for at rapportere på samtlige betingelser, bl.a. ud fra de tekniske screeningskriterier, som knytter sig til virksomhedens konkrete branche. En kerneudfordring, som CIO'erne kan møde i indsamlingen af relevant data, er den manglende modenhed, som virksomheders bæredygtighedsdata i dag har. Ud over at indsamle ny data på aktiviteter, som i dag ikke er dataficeret, kan dette betyde, at it-organisationen er nødsaget til at indsamle data på tværs af flere systemer, som ejes af forskellige afdelinger og ansatte. Ydermere er bæredygtighedsdata ofte ikke underlagt de samme kontroller som eksempelvis finansielle data, hvilket skaber komplikationer både i forhold til aggregering, validering samt visualisering af den nødvendige data i et eventuelt strømlinet rapporteringssystem.

CIO'en står derfor med en opgave i at definere nye

datastyringsprincipper og -processer samt at forstå organisations- og governanceimplikationerne, som relaterer sig til indsamlingen og bearbejdelsen af bæredygtighedsdata på tværs af organisationen.

Digital bæredygtighedsvækst

EU's taksonomi kan endvidere bruges til at beskrive handleplaner for at omstille nuværende økonomiske aktiviteter, som ikke kan klassificeres som bæredygtige grundet konflikter med en eller flere af taksonomiforordningens fire betingelser. Når organisationer har etableret de rette processer og strømlinet deres bæredygtighedsdata, bliver det muligt at identificere nye bæredygtighedsinitiativer gennem anvendelse af traditionelle og/eller prædiktive analyseredskaber såsom machine learning. På den måde kan optimeringsopgaver i dataanalysearbejdet anvende bl.a. ESG-/bæredygtighedsmål sideløbende med finansielle effektivitetsmål.

Som konsekvens af det øgede fokus på hele værdikædens bæredygtighed (eksempelvis scope 2 og 3 forurening) er det hensigtsmæssigt at tage et holistisk syn på de økonomiske aktiviteter, herunder bæredygtighedsimplikationerne af virksomhedsaktiviteters samlede livscyklus.

Her opstår en balance mellem (1) at skabe transparens i værdikædens bæredygtighed og muliggøre identificering af nye initiativer, og (2) at mere teknologi resulterer i højere strømforbrug i scope 1 og scope 3 (antaget et konstant scope 2). Dette kan eksemplificeres ved anvendelse af blockchain-teknologier til at skabe transparens for hele den potentielt cirkulære forsyningskæde. Dette understreger yderligere CIO'ens helt centrale rolle i virksomhedens bæredygtighedsstrategi.



Faktaboks

De fire betingelser i EU's taksonomi

Ud over konkrete rapporterings- og dokumentationskrav sætter EU's taksonomi fire betingelser, som en økonomisk aktivitet skal overholde for at blive defineret som bæredygtig.

1. Bidrage positivt til mindst et af seks klima- og miljømål.

Herunder modvirkning af klimaændringer, tilpasning til klimaændringer, bæredygtig anvendelse og beskyttelse af vand- og havressourcer, omstilling til cirkulær økonomi, forebyggelse og bekæmpelse af forurening samt beskyttelse og genopretning af biodiversitet og økosystemer.

2. Overholde 'Do No Significant Harm'-kriterierne (DNSH).

Her leverer EU's taksonomi en række kriterier for, hvornår den økonomiske aktivitet negativt påvirker andre klima- og miljømål.

3. Overholde sociale minimumsgrænser.

Herunder ILO's principper for rettigheder på arbejdspladsen, OECD's retningslinjer for multinationale selskaber, FN's principper for handel og menneskerettigheder og den internationale lov for menneskerettigheder.

4. Overholde de tekniske screeningskriterier.

Ud fra virksomhedens branche definerer EU's taksonomi omfattende tekniske screeningskriterier, som skal overholdes for de klima- og miljømål, som man vælger (se betingelse 1).

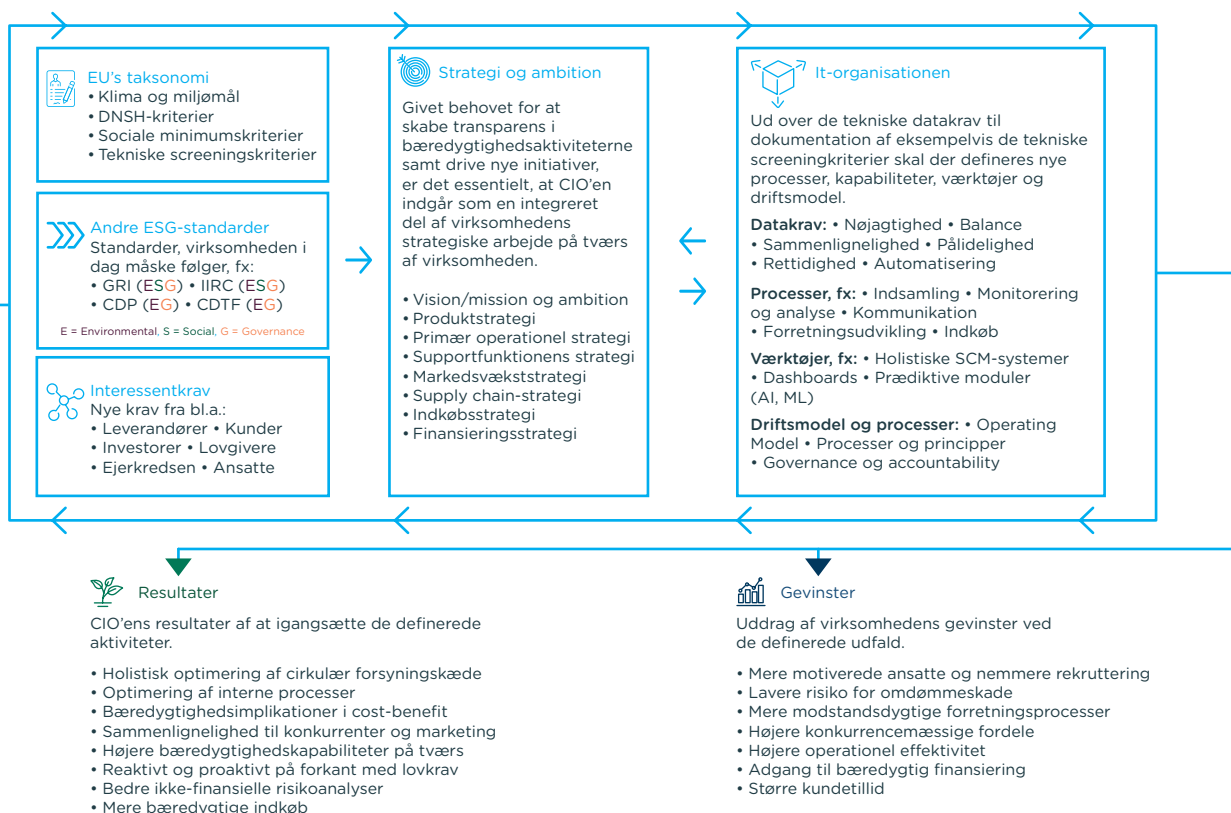


Handlepunkter

- ✓ Anerkend vigtigheden af, at CIO'en involveres i det strategiske arbejde med bæredygtighed og udnyt ekspertisen til at drive gennemsigthed i eksisterende samt identificere nye bæredygtighedsinitiativer
- ✓ Identificer kvantificerbart og ikke-kvantificerbart data, som skal indsamles til rapportering i overensstemmelse med EU's taksonomi, og opbyg rapporteringsværktøjer
- ✓ Opstil interne datastyringsprincipper og processer, anskaf kapabiliteter samt etabler en Operating Model og en governance-model, som understøtter virksomhedens bæredygtighedsaktiviteter
- ✓ Identificer rapporteringskrav til samt etabler processer for håndteringen af bæredygtighedsdata fra interessenter i hele værdikæden (upstream og downstream) for at sikre et holistisk syn på tværs af scope 1, 2 og 3

It-organisationens nøglerolle

Taksonomiforordningens betingelser sætter krav til data, processer, værktøjer og driftsmodel for it. Derfor skal CIO'en spille en central rolle i udarbejdelse og identifikation af virksomhedens strategiske mål og initiativer.



Få styr på cybersikkerheden – det handler om ledelse

Som et af de mest gennemdigitaliserede lande i verden skal vi tage informationssikkerheden langt mere alvorlig, end hvad tilfældet er i dag. Det bekræfter dette års IT i praksis®. Kravene og rammerne er meldt ud, men vi mangler at efterleve dem. Det kræver et ledelsesansvar.

EU's nye NIS2-direktiv

EU vedtog i juni 2022 det nye direktiv for Net- og Informationssikkerhed (NIS2). Direktivet indeholder krav til offentlige organisationer og private virksomheder i de enkelte medlemslande og beskriver, hvordan de ledelses- og styringsmæssigt skal håndtere cybersikkerhed.

De enkelte lande har 21 måneder til at implementere direktivet, der også indeholder krav om tilsyn og håndhævelse over for de enkelte organisationer og virksomheder. På samme måde som med GDPR er der tilknyttet sanktioner i form af bøder, såfremt direktivet ikke efterleves. Hele den offentlige administration er omfattet af NIS2, herunder også kommuner og regioner. Det samme gælder eksempelvis sektorer som sundhed, finans, it, energi, transport og anden kritisk infrastruktur.

Det er ressortministerierne i de enkelte medlemslande, der skal konkretisere kravene inden for de enkelte sektorer i form af nationale bekendtgørelser med lovmæssig gyldighed. Og der er nok ikke tvivl om, at det vil være nogle af de samme temaer, som den internationale standard for informationssikkerhed, den såkaldte ISO 27001, arbejder med.

Har man implementeret denne standard, er man dermed godt rustet til også at kunne efterleve det nye NIS2-direktiv.

ISO 27001

Ifølge ISO 27001 handler cybersikkerhed først og fremmest om ledelse. Standarden opstiller krav til et samlet ledelsessystem, der udgør hele fundamentet for, hvordan organisationer og virksomheder skal arbejde med cybersikkerhed. Standarden indeholder krav til politikker, processer og organisatoriske beslutningsgange og aktiviteter, der udgør komponenterne i organisationens samlede ledelse og styring af informationssikkerhed.

ISO 27001-standarden lægger stor vægt på ledelsens engagement og bevidst stillingtagen til, hvilke procedurer der skal indføres og hvordan. Standarden tager udgangspunkt i den enkelte organisations risikoprofil og lægger op til, at der implementeres netop de sikkerhedsforanstaltninger og kontrolprocedurer, der er passende for den enkelte organisation.

Siden 2016 har alle statslige myndigheder skullet implementere ISO 27001, og sidenhen har også kommuner og regioner skullet efterleve den. Men som tallene for dette års IT i praksis® viser, er der stadig et stort efterslæb med at nå disse mål.

Ledelsessystemets bestanddele

ISO 27001 indeholder i alt syv områder, som tilsammen udgør det samlede ledelsessystem.

1. Forretningsoverblik

Der stilles indledningsvis krav om at etablere et samlet overblik over forretningsmål, forretningsprocesser, og hvilke typer af informationer og it-systemer der understøtter disse processer. Det er kun de forretningskritiske forhold, der her skal fokuseres på. Overblikket danner grundlag for at scope ledelsessystemet, så det bedst muligt passer til den enkelte organisations behov. Herunder også vurdere, om det skal omfatte hele organisationen eller kun udvalgte områder. En stor del af de informationer, der skal bruges til denne opgave, er sandsynligvis allerede dokumenteret, og den viden kan med fordel genbruges.

2. Ledelsesopgaver

Nu skal ledelsen i arbejdstøjet. Med afsæt i forretningsoverblik og scope for ledelsessystemet skal ledelsen fastlægge niveauet for sikkerhed i organisationen, herunder acceptere risici og tage stilling til den praktiske organisering af informationssikkerhedsarbejdet.

Der skal afsættes de nødvendige ressourcer til at drive dette arbejde. Ledelsen skal endvidere fastlægge en informationssikkerheds politik og -strategi og fastlægge roller og ansvar i relation til sikkerhedsarbejdets udførelse.

3. Planlægning

For at kunne implementere et velfungerende ledelsessystem er det af afgørende betydning, at der er skabt et overblik over risikobilledet for organisationens informationer (med hensyn til fortrolighed, integritet og tilgængelighed) og i lyset deraf træffe beslutninger om, hvordan de identificerede risici skal håndteres. Der skal således udarbejdes såvel en risikovurdering som en risikostyring med tilhørende foranstaltninger. Endvidere skal de sikringsforanstaltninger, organisationen har til- og fravalgt, beskrives og begrundes.

4. Support

De nødvendige kapabiliteter til at drive ledelsessystemet skal nu sikres. Det gælder ressourcer og kompetencer til at implementere, vedligeholde og løbende forbedre ledelsessystemet. Der skal skabes opmærksomhed blandt relevante medarbejdere på den udarbejdede informationssikkerhedspolitik og netop deres bidrag til at efterleve den. En samlet kommunikationsplan skal udarbejdes med fokus på såvel intern som ekstern kommunikation.

5. Drift

De tiltag og foranstaltninger, der er fastlagt under planlægningen (herunder risikostyring med tilhørende foranstaltninger), skal implementeres, og det skal sikres, at der opnås de planlagte effekter. Der skal med en fast frekvens gennemføres nye risikovurderinger for at sikre, at organisationen hele tiden er ajour i forhold til ændringer af trusselsbilledet.



Handlepunkter

- ✓ Få indsigt i de formelle krav til organisationens informationssikkerhed ifølge ISO 27001 og NIS2 og gennemfør på den baggrund en gap-analyse, hvor kravene sammenholdes med organisationens nuværende niveau for informationssikkerhed. Se evt. vejledningsmateriale på www.sikkerdigital.dk
- ✓ Sikr ledelsesforankring, find en hensigtsmæssig måde at få organiseret informationssikkerhedsarbejdet på og få allokeret de rette ressourcer og kompetencer. Hent inspiration fra andre organisationer med hensyn til organisatorisk setup og kompetencer
- ✓ Planlæg og implementer et samlet ledelsessystem til håndtering af informationssikkerheden – men gør det trinvis og prioriteret på baggrund af gap-analysen. Det tager typisk to til tre år at få et fuldt "up and running"-ledelsessystem, hvis man begynder helt forfra. Start med de mest sårbare og forretningskritiske områder

6. Performance-evaluering

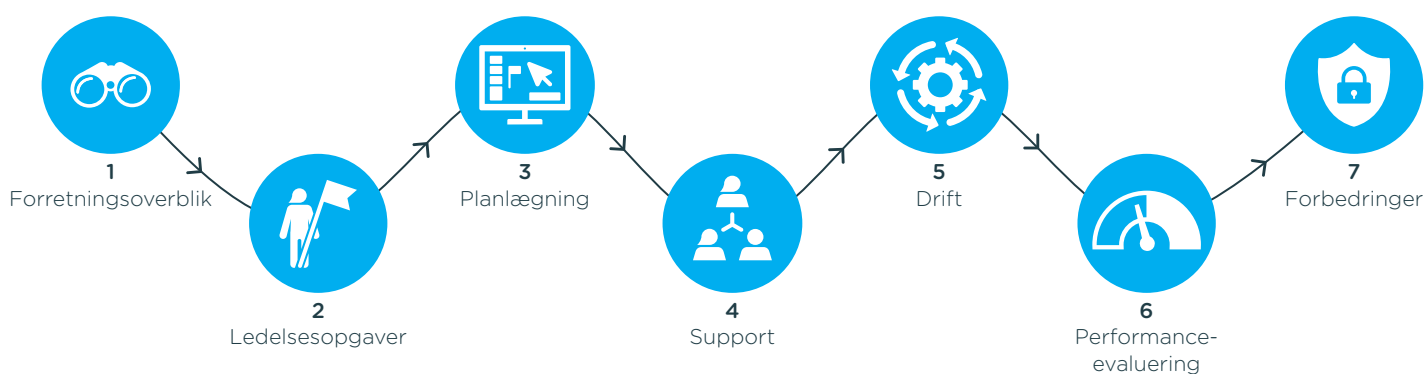
Resultaterne og effektiviteten af ledelsessystemet skal løbende evalueres. Der skal fastlægges, hvilke områder der skal monitoreres og vurderes, og hvem der skal gennemføre evalueringen. Endvidere skal der med en fast frekvens gennemføres intern audit, hvor ledelsen skal vurdere resultaterne og træffe beslutninger om korrektioner og forbedringer.

7. Forbedringer

Afvigende hændelser skal løbende vurderes, og de rette korrigerende handlinger skal identificeres og implementeres. Ligeledes skal ledelsessystemet løbende forbedres for at sikre de bedst mulige resultater.

ISO 27001-standardens syv områder

Overblik over ledelsessystemets samlede bestanddele.



Brug best practice til at realisere gevinster ved digital transformation

Det er blevet en strategisk prioritering at kunne realisere gevinsterne ved digitale organisatoriske transformationer, og organisationer er afhængige af de rette kompetencer til succesfuldt at lede digitale transformationer gennem brug af passende redskaber og metoder. Rambølls tilgang til at anvende best practice understøtter denne proces og gør det muligt at realisere gevinsterne.

I sidste års udgave af IT i praksis® præsenterede Rambøll en transformationsmodel, der belyser koblingen mellem den tekniske og den menneskelige del ved en transformation og guider organisationen til at styre digitale transformationer succesfuldt gennem tre faser. Rammesætningen understreger nødvendigheden af at definere de gevinster, der er styrende for transformationen, og forstå den nuværende og fremtidige organisatoriske situation, der definerer den nødvendige forandring. I tilrettelæggelse af transformationen kortlægges og prioriteres nødvendige aktiviteter, og aktører inddrages for at sikre sammenhæng mellem de digitale løsninger og det menneskelige aspekt. I gennemførelse af transformationen er fokus at engagere alle organisatoriske niveauer for at integrere løsningerne og etablere vedvarende læring og prioritering baseret på gevinstrealisering. Transformationsmodellen kombinerer erfaring i praktisk anvendelse af kendte tilgange, rammeværker, metoder og redskaber. Med udgangspunkt heri omhandler denne strategiske udfordring, hvordan man navigerer mellem og anvender best practice til at styre digitale transformationer.

Digitale transformationer kræver struktureret ledelse. Selvom der findes forskellige praksisser inden for projekt-, program- og porteføljestyring, er der ikke en enkelt best practice, der dækker alle de aspekter, der er nødvendige for at realisere de ønskede gevinster. Figuren nedenfor fremhæver tre hovedelementer i en digital transformation – **gevinstrealisering, organisatorisk forandringsledelse og digital udviklingsmetodik** – som de anvendte praksisser skal adressere.

Gevinstrealisering

Transformationsmodellen betoner vigtigheden af at definere og styre gevinster og prioritere aktiviteter i en digital transformation for at sikre 'return on investment'. Hvor stor vægt, der lægges på gevinstrealisering, afhænger af kompleksitetsgraden, som omfatter antallet af forventede gevinster, involverede organisatoriske områder og forskellige ændringer, der er nødvendige for at opnå de ønskede gevinster. Hvis man fx implementerer et hyldevare-system for at reducere manuel håndtering, omfatter de fleste rammeværker for projektporteføljestyring en beskrivelse af gevinster i fasen for rammesætning og opfølgning af disse gennem hele transformationens livscyklus. En mere kompleks transformation, såsom en datadrevet Facility Management-strategi til at nedbringe antallet af kvadratmeter og CO₂-udledning og forbedre medarbejdertilfredsheden, kræver derimod, at de indbyrdes forbundne forandringer kortlægges allerede i rammesætningen for at kunne realisere gevinsterne. Dette kan inkludere digitale løsninger, datastrømme, processer, adfærd og kulturelle aspekter. Dernæst skal forandringerne prioriteres i planlægningsfasen, mens evaluering, omprioritering og beslutningstagning skal håndteres løbende i gennemførelse af transformationen.

For at håndtere denne kompleksitet i en transformation kan organisationen med fordel benytte sig af en dedikeret tilgang til gevinstrealisering, eksempelvis BRM eller et programledelsesrammewærk som MSP®.

Organisatorisk forandringsledelse

En nøgleaktivitet i rammesætningen er at forstå den organisatoriske indvirkning, hvad sker der i dag og hvorfor, hvad der skal ske i fremtiden, og hvilke data og digitale løsninger der er nødvendige. For transformationer med fokus på en organisations digitale aktiviteter, understøtter standarder som ITIL® kortlægning af as-is og design af to-be Operating Model. Hvis transformationen har en større indvirkning på organisationen, kan en bredere tilgang som POTIC anvendes til at analysere og designe Operating Model.

Afhængigt af den organisatoriske indvirkning, kan værktøjer som Kotters 8 trins-model og Prosci® bruges hver for sig eller i kombination til at designe forandringsaktiviteter og kommunikationsstrategier i gennemførelse af transformationen. Hvis påvirkningen er stor, med mange omvæltninger, kan individuelle forandringsteorier, såsom Change Cycle, tilføre værdi til udarbejdelse af specifikke forandrings- og kommunikationsaktiviteter i gennemførelse af transformationen.

Digital udviklingsmetodik

I rammesætningen er nøglen til at styre udvikling af den eller de digitale løsninger, der er nødvendige for at opnå de ønskede gevinster, at forstå graden af sikkerhed i forhold til, hvilke data og digitale løsninger der kræves for at understøtte organisationens fremtidige situation. Har andre prøvet det før, og er der kendte løsninger, der opfylder behovene? I så fald kunne en klassisk vandfaldstilgang anvendes. Større kompleksitet i organisationsændringer og usikkerhed om, hvordan man digitalt understøtter organisationens fremtidige situation, indikerer, at der



Handlepunkter

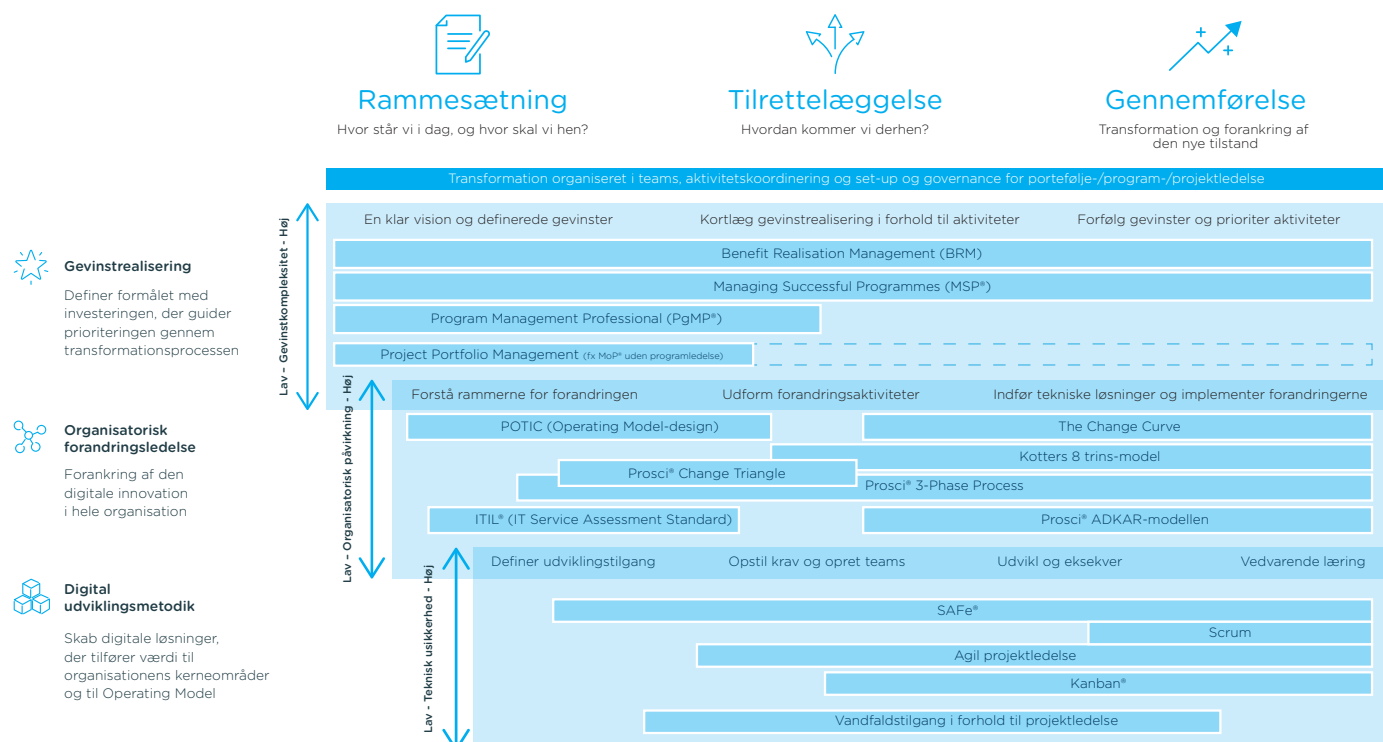
- ✓ Lad de ønskede gevinster forme løsningerne i stedet for at lede efter gevinster, der retfærdiggør en ønsket løsning
- ✓ Lad gevinsterne være retningsgivende og fokuser på sammenhængen mellem den digitale løsning, det menneskelige aspekt og den organisatoriske kontekst
- ✓ Investér i at forstå, hvordan tingene fungerer nu – ikke kun, hvordan de skal fungere i fremtiden – for at forstå niveauet af digital innovation og omfanget af organisatorisk forandring, som den digitale transformation medfører
- ✓ Overvej og vælg rammeværker, metoder og redskaber gennem hele transformationsprocessen – du kan tilføje farver til paletten, mens du maler
- ✓ Tænk ud af boksen, når best practices skal vælges og kombineres til den konkrete kontekst, men undgå at genopfinde boksene

skal udvikles nye løsninger og/eller kombineres forskellige teknologier for at opnå gevinster, og at den teknologiske udvikling skal kobles aktivt til de organisatoriske ændringer. Anvendelse af en agil udviklingstilgang muliggør iterativ prioritering af udviklingsaktiviteter og maksimering af de ønskede gevinster fra de digitale løsninger i samspil med de personer, der bruger dem, og den organisatoriske kontekst.

De nævnte tilgange, rammeværker, metoder og redskaber er eksempler på best practice og illustrerer, hvad organisationen bør overveje i forhold til at vælge, hvordan man i praksis kan gennemføre en digital transformation. De praksisser, der anvendes, bør altid tilsammen tage højde for sammenhængen mellem ønskede gevinster, organisatoriske ændringer og digital udvikling gennem hele transformationens livscyklus.

Ledelse af digitale transformationer i praksis

Modellen giver et overblik over, hvordan man navigerer mellem og anvender best practice inden for tilgange, rammeværker, metoder og redskaber i gennemførelse af en digital transformation med udgangspunkt i Rambølls transformationsmodel.



Demokratiser it-udviklingen ved deling af planlægningsdata

IT i praksis® viser, at virksomheder i stigende grad tager processer og arbejdsgange til sig, inspireret af agil softwareudviklingspraksis. Udviklingsaktiviteter er ikke længere kun et anliggende for it-funktionen, som nu er nødt til at etablere effektive måder at inddrage og styre 'medarbejder-udviklere' (citizen developers) på tværs af forretningen.

I de fleste virksomheder er planlægning og prioritering af it-udviklingsarbejdet en kompleks opgave, der kræver en betydelig indsats og betydelige ledelsesressourcer. It-funktionen bruger ofte mange ressourcer på at kommunikere med forretningens interessenter og afstemme prioriteringer. En virksomheds it-funktion(er) har ikke længere monopol på it-udvikling, da de fleste forretningsdomæner i dag har medarbejdere med it-udviklingskompetencer og -kapabiliteter. Selvom dette kan skabe gnidninger, er det imidlertid vigtigt at fokusere på, at konstellationen kan bidrage til en 'demokratisering' af it-udviklingsindsatsen, da flere kan deltage og engagere sig aktivt i dette arbejde. Virksomhederne skal derfor tilpasse deres planlægnings- og prioriteringspraksis og tilhørende værktøjer til dette nye og bredere miljø af bidragydere og interessenter.

Et fælles planlægningsoverblik eller backlog er normalt struktureret efter to dimensioner. For det første værdistrømme (eller blot strømme), der repræsenterer it-udviklingsindsatser relateret til et specifikt forretnings- eller teknologidomæne. Nogle virksomheder vælger at arbejde med kun en enkelt værdistrøm, andre med en pr. forretningsområde, teknologidomæne, større igangværende projekt/program eller andre kategorier, der giver mening i virksomhedens konkrete situation. Den anden dimension

relaterer sig til størrelse og skala – fra overordnede strategiske dagsordener (sometider benævnt 'epics') til konkrete, individuelle arbejdsopgaver. Fokus er derfor på at skabe gode, kontekstualiserede strukturer af passende størrelser i forhold til planlægningsinformation og -data.

Når informationsstrukturen og værktøjerne er på plads, bør virksomheden prioritere at etablere en løbende dialog mellem bidragsyderne på så mange niveauer som muligt. For eksempel bør forretningens it-interessenter bruge det fælles planlægningsværktøj til at understøtte og strukturere prioriteringsdialoger med eksterne interessenter.

Mange virksomheder opererer med en eller flere administrative roller for at understøtte planlægningsprocessen, afholde planlægnings- og prioriteringsevents, trimme planlægningsværktøjet og tilskynde bidragsydere til at forbedre kvaliteten af deres egne og andres bidrag. Udtrykket 'backlog grooming' eller 'backlog refinement' lånes nogle gange fra den agile terminologi for at afspejle denne vigtige rolle.

En stor virksomhed med betydningsfulde, løbende udviklingsporteføljer kan få værdi af at bruge flere parallelle sæt af den overordnede planlægningsstruktur: Planlægningsoplysninger for opgaver, der er planlagt/godkendt til udførelse, og opgaver, der stadig er i pipeline. Dette vil give alle ledelsesniveauer mulighed for konsekvent at prioritere på en transparent og

effektiv måde. Et tredje sæt kunne bruges til at indsamle og gemme ideer/forslag, hvis governance-modellen kræver, at disse holdes adskilt fra pipeline-planlægningen. Softwareværktøjer til dette niveau af planlægning af udviklingsarbejdet har et væld af funktionaliteter, der muliggør opgaver som mark-up, tagging og automatiserede rapportfunktioner. Mulighederne i disse værktøjer for at vise multi-dimensionelle sammenhænge mellem planlægningsenheder kan være at foretrække frem for at arbejde med for mange parallelle sæt af planlægningsdata.

Værdien af en åben planlægningstilgang stiger over tid, efterhånden som bidragsyderne i og uden for den primære it-funktion lærer og vænner sig til at arbejde med de fælles værktøjer og tilhørende processer, roller og retningslinjer. Det vigtigste er, at tilgangen effektivt modvirker enhver 'os-og-dem'-tendens i organisationen. Den åbne tilgang gør det også nemmere at 'tænde og slukke' for eksterne partnere og leverandører, efterhånden som kapacitetskravene ændres.

At igangsætte en 'demokratiseringsproces' og dermed muliggøre et mere holistisk, integreret og dynamisk samarbejde på tværs af it-domænet, forbedrer ikke kun brugen af forretningsbetingede data i hele værdikæden, det afføder også bedre forretningsindsigt til videreudvikling af værktøjer og datadomæner, der er relevante for organisationen.



Handlepunkter

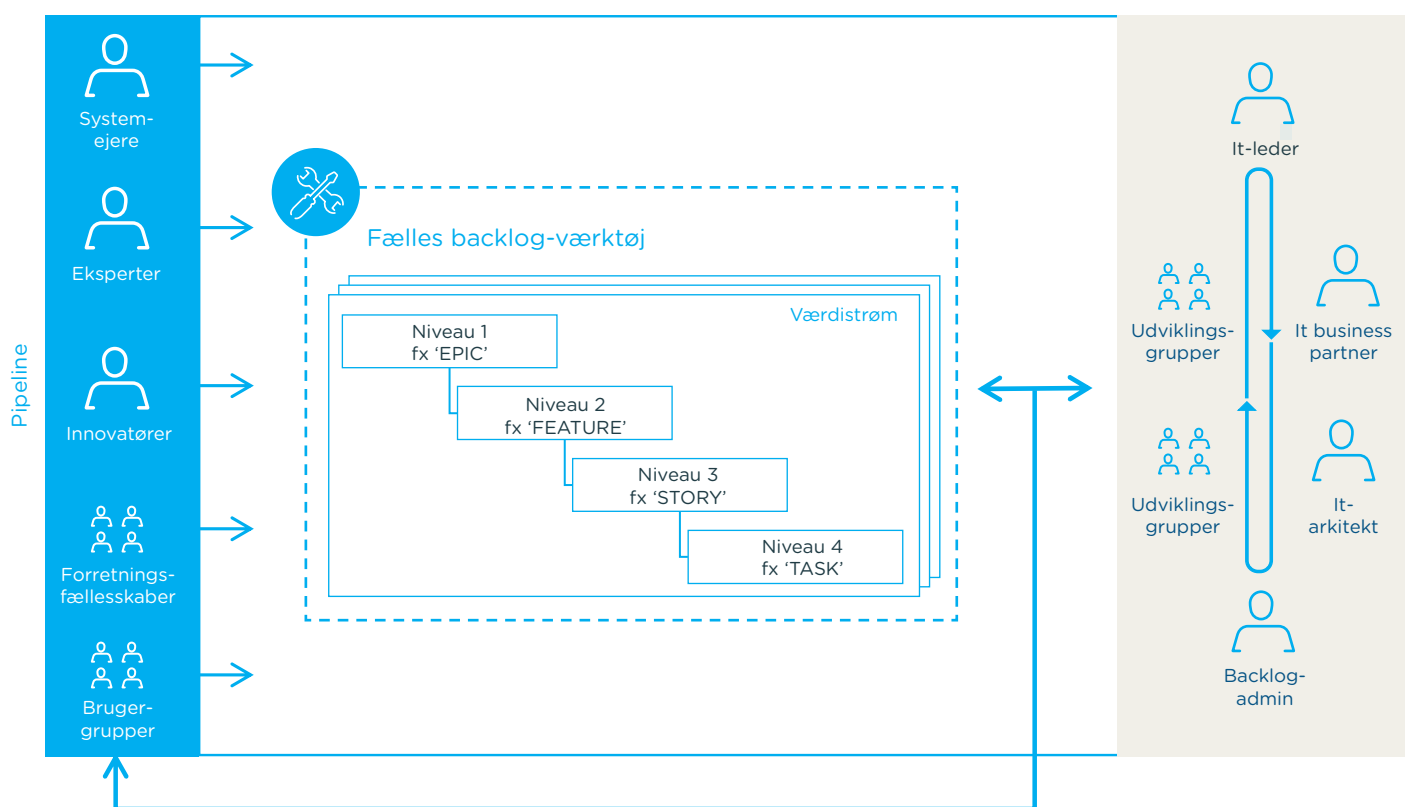
- ✓ Vov at dele it-funktionens uredigerede planlægningsdata og fremgangsmåde med brugere, bidragsydere og forretningsinteressenter på alle niveauer – også selvom datakvalitet og validitet er tvivlsomt
- ✓ Brug et specialdesignet softwareværktøj til backlog-administration og -deling
- ✓ Juster arbejdsprocesser og planlægningspraksis under hensyntagen til virksomhedens bidragsydere. Påvirk og form processer og praksis ved at motivere interessenter inden for og uden for it-funktionen til sammen at bruge det delte planlægningsværktøj aktivt
- ✓ Tilskynd brugere og interessenter til at gøre deres indflydelse gældende via planlægningsværktøjet og de tilknyttede processer snarere end ved at kontakte it- eller forretningslederne direkte

Eksempler på sådanne forretningsapplikationer omfatter, men er ikke begrænset til: Udvikle strategiske forretningsplaner, muliggøre bæredygtighedsaktiviteter samt understøtte R&D-initiativer, hvor dataoutput og værktøjer understøtter en mere udbytterig proces.

Derudover forventer medarbejdere adgang til de informationer og værktøjer, der er nødvendige for forretningsudvikling, og et effektivt systemunderstøttet samarbejde; en forventning, der øger presset på organisationen om at opretholde et moderne, 'demokratisk' mindset, der kan bruges aktivt i forhold til branding og tiltrækning af medarbejdere.

Demokratisering af it-udviklingen ved deling af planlægningsdata

Åbn op for planlægnings- og prioriteringspraksis for alle i organisationen og tilbyd dem de digitale værktøjer, de har brug for til at forbedre kvalitet, tilfredshed og performance.



Realisering af virksomhedens klimamål gennem bæredygtighedskrav i it-kontrakter

Realisering og dokumentation af klimamål stiller krav til kundens adgang til data fra sine leverandører. Tilsvarende afleder det et behov hos leverandørerne for, at de har adgang til data fra bl.a. underleverandører. Det skal indarbejdes i alle virksomhedens it-kontrakter, og samtidig bør understøttende bæredygtighedskriterier samt kontraktvilkår, der kan bidrage til realisering af klimamål, inddrages, når der købes it-systemer og -udstyr.

Offentlige organisationer og private virksomheder forpligter sig i stigende grad til at reducere deres CO2-udledning. Målet erklæres i CSR- og bæredygtighedsrapporter og skal realiseres via indsatser på udvalgte områder. Indsatserne materialiserer sig alle steder, hvor der er identificeret en potentiel CO2-besparelse. I indkøbsprocesser sker det ved udvælgelse af leverandører ud fra bæredygtighedskrav, tekniske krav til løsningen med fokus på CO2, konkurrenceparametre samt kontraktvilkår, der understøtter dataindsamling til klimaregnskabet. Eksempelvis vil evnen til, at man som leverandør kan forpligte sig til at levere data, henvise til et bestemt miljøcertifikat eller tilbyde en løsning, der adskiller sig fra konkurrenternes løsning ved at udlede mindre CO2, være en konkurrencefordel.

Klimaregnskabet er en regulatorisk/politisk nødvendighed for mange offentlige organisationer og private virksomheder. EU-taksonomien for bæredygtige økonomiske aktiviteter, ændring af udbudsloven og EU's Green Public Procurement-kriterier er eksempler på ny regulering, der skaber behov for bedre adgang til datagrundlaget til brug ved udarbejdelse af klimaregnskabet.

Et klimaregnskab beror bl.a. på data fra CO2-udledning, og det er ikke forbundet med de store udfordringer at kortlægge CO2-udledningen på hhv. scope 1 og 2, der defineres som direkte og indirekte CO2-udledning. Derimod støder man på udfordringer, når man forsøger at kortlægge CO2-udledningen i scope 3. Scope 3 defineres som CO2-udledning i leverandørkæden som konsekvens af en virksomheds driftsaktiviteter. Scope 3 er dermed udledning, der stammer fra leverandøraftaler. Her findes et betydeligt potentiale, der i væsentligt omfang kan bidrage til at tegne det egentlige billede af offentlige organisationers og private

virksomheders CO2-udledning. Dog kan det være vanskeligt at indhente data på scope 3, da det stiller krav til leverandørernes og underleverandørernes adgang til data. Under udarbejdelsen af klimaregnskab ser man ofte den udfordring, at man som kunde ikke kan få adgang til data, der skitserer niveauet af CO2-udledningen på den aktivitet, som kontrakten omhandler. Dette omfatter ikke kun slutkunden og slutkundens leverandør, som ligeledes er kunde hos sin underleverandør, når de skal indhente data. Det rammer tilsvarende leverandøren, når denne skal levere data til sin kunde og eventuelt kundens kunde.

Der er ikke en entydig årsag til udfordringen, som både kan skyldes umodenhed i branchen, omkostningstunge processer forbundet med dataindsamling, ugennemsigthed i værdikæden mv. Løsningen på udfordringen samt omkostningerne forbundet med løsningen bør derfor afdækkes via dialog med markedet. Hvis dialogen fører til, at det er muligt at inddrage bæredygtighedshensyn, og forholdet mellem omkostninger og udbytte er attraktivt, bør kunden lade hensynet indgå i sin indkøbsproces.

Når man som kunde har identificeret indkøbsprojekter med potentiale for en CO2-besparelse, kan indkøbsprocessen organiseres via følgende model:

- a. Kunden konkretiserer, hvilket behov der er, hvilke udfordringer det medfører, og hvordan det kan/ skal løses. Kunden sammenfatter det i en behovsopgørelse, som angiver, hvad leverandøren skal afgive tilbud på, og hvordan leverandøren skal beskrive sin løsning.
- b. Kunden indleder en markedsdialog og undersøger, hvordan hensyn til bæredygtighed kan indgå i indkøbsprocessen. Hvad er markedets erfaring, og hvilke trends er der? Har det en konsekvens for kvaliteten eller udgifterne? Vil det udelukke potentielt gode samarbejdspartnere og indsnævre konkurrencefeltet? Markedsdialogen er vigtig for den videre proces, da den er med til at sætte rammerne for indkøbsprocessen. Derfor bør konkrete bæredygtighedshensyn, som fremgår af de efterfølgende punkter hhv. pkt. c, d og e, trykprøves i markedsdialogen, så man som kunde ikke stiller krav, leverandøren ikke kan imødekomme.
- c. Kunden inddrager bæredygtighedskriterier i udvælgelse af leverandører, herunder at leverandøren ikke tidligere må have tilsidesat forpligtelser i forhold til det miljø-, social- eller arbejdsretlige område, kan fremvise og dokumentere erfaring med bæredygtighedshensyn på området for kontraktgenstanden, kan dokumentere relevante miljøledelsessystemer eller ordninger mv.
- d. Kunden inddrager bæredygtighedskriterier i ydelsen og som konkurrenceparameter i tilbudsfasen, herunder tekniske krav til kontraktgenstanden (fx ved datacentre: Krav til kølesystem, kølemidler, spildvarme og vedvarende energi), krav til livscyklusomkostninger, levetid, genbrug, genanvendelse, miljømærker eller delvis opfyldelse af kriterierne for at opnå miljømærke.



Handlepunkter

- ✓ Identificer indkøbsprojekter med mærkbar CO2-udledning, indhent data hos leverandøren og beregn baseline
- ✓ Udarbejd behovsopgørelse – hvad er der behov for, og hvordan kan/skal leverandøren løse det og med hvilke bæredygtighedshensyn. Harmoniser bæredygtighedshensyn med behovet
- ✓ Indled markedsdialog. Kan markedet tilbyde bæredygtige løsninger? Er det muligt at levere data til dokumentation for bæredygtighed? Hvor stor er gevinsten ved bæredygtighedstiltagene, og hvad er udgiften?
- ✓ Udarbejd kontrakt, herunder kravsspecifikation samt konkurrenceudsættelsesmateriale, der afspejler de muligheder, som markedsdialogen bekræfter

- e. Kunden inddrager kontraktvilkår i forhold til, hvilket datagrundlag leverandøren skal levere, herunder indhold, metode for opgørelse i henhold til bestemt ISO-standard, dokumentation og tidsfrist. Derudover bør kunden overveje, om manglende overholdelse af et sådant kontraktvilkår skal defineres som en mangel og i givet fald, hvad mangelsbeføjelsen skal være, herunder om det er bodsudløsende.

De ovenstående elementer er alle vigtige og kan ikke stå alene. Bæredygtighedshensyn er med andre ord kun af værdi i klimaregnskabsteknisk forstand, hvis det kan dokumenteres. Omvendt skal datagrundlaget bidrage til at dokumentere fremdrift. En fremdrift, som bl.a. drives af bæredygtighedskriterier i indkøbsprocessen.

Indkøbsprocessen er således et vigtigt værktøj til indsamling af data på scope 3-emissioner og realisering af klimamål og kan sammen med kontraktstyring i aftaleperioden sikre datalevering i henhold til kontrakten til brug for udarbejdelse af klimaregnskabet.

Realisering af klimamål via anskaffelsesproces

Der er behov for, at kontraktparter i hele værdikæden forud for aftaleindgåelse stiller krav til bæredygtighed og til dokumentation og afrapportering af CO2-udledning.





Digitale dagsordener

IT i praksis® tydeliggør de aktuelle emner, der især præger den digitale dagsorden i den offentlige sektor, og som i år handler om erfaringer med digitale investeringer, hybride arbejdspladser og initiativer i relation til cybersikkerhed og bæredygtighed.

Dette års IT i praksis® afdækker, at investeringer i høj grad fortsat tillægges digitale initiativer. I en turbulent tid er det ligeledes en realitet, at reduktion og vedligehold fylder mere end innovation og ny forretningsfunktionalitet i de digitale investeringer.

Yderligere digitalisering er fortsat en drivkraft, som skaber muligheder for at fastholde den hybride arbejdsplads og de fordele, der følger med, og som vi har taget til os efter de seneste års nedlukninger. Digitalisering har en fremtrædende rolle, når medarbejderønsker skal indfries, og produktiviteten højnes.

Bæredygtighedsagendaen fylder fortsat meget i dagens samfund, og nye krav og mål lægger øget pres på myndighederne for at igangsætte digitale initiativer, som kan understøtte organisationen i at nå deres mål. Digitalisering fungerer bl.a. her som løftestang for bedre dataunderstøttelse, energioptimering og dokumentation.

Med stort fokus på cybersikkerhed i dagens samfund er myndighederne generelt opmærksomme på, at deres tekniske og organisatoriske initiativer kan imødekomme truslen fra omverdenen. I takt med at truslen stiger, og angreb bliver en større del af vores hverdag, stiller det fortsat øgede krav til kontinuerlig udvikling på området.

It-funktionen har en naturlig og central rolle i den videre digitaliseringsproces og vurderes generelt kapabel. Der stilles dog øgede krav til rekruttering og fastholdelse af dygtige medarbejdere med digitale færdigheder, hvilket er et område, som flere myndigheder på forskellig vis oplever udfordringer med.

Dette års IT i praksis® præsenterer følgende digitale dagsordener på baggrund af besvarelser fra både offentlige topledere og it-direktører:



Strategiske digitaliseringstemaer kræver skarp prioritering og styrkede kompetencer



Ønsker om målbare forretningsgevinster og lavere risici driver digitale investeringer



Stor spredning i optag af nye teknologier



Gode prioriteringsmekanismer og modne agile metoder halter i mange offentlige organisationer



Hybride arbejdsformer er populære, men langsigtede udfordringer viser sig nu og skal håndteres



Stort uudnyttet potentiale i digitale værktøjer i arbejdet med bæredygtig udvikling



Arbejdet med cybersikkerhed skal løftes, og der mangler især afprøvning af planer og en mere opmærksom medarbejderadfærd

Strategiske digitaliseringstemaer kræver skarp prioritering og styrkede kompetencer

IT i praksis® viser, at digitalisering spiller en meget central rolle i den strategiske udvikling af de offentlige organisationers opgaver og services. Der er imidlertid mange vigtige strategiske temaer, der skal tilgodeses på digitaliseringsområdet, og med de nye, der kommer til, er skarpe prioriteringer nødvendige.

Omfanget og diversiteten i de offentlige organisationers strategiske mål for digitalisering kræver en stærk porteføljestyring og evne til at identificere de initiativer, som giver organisationen størst værdi. Der er tilsvarende mange organisationer, der ønsker at opbygge yderligere digitale kompetencer i organisationen og generelt styrke change management for at opnå større effekt af deres initiativer.

Udvikle kerneopgaver og få bedre organisatorisk effekt er topscorerne

Et højt prioriteret strategisk tema i de offentlige organisationer er udvikling af kerneopgaverne ved brug af digitalisering. Eksempelvis anser en stor del af organisationerne bedre digitale værktøjer, baseret på data management og fælles datagrundlag, som vigtige aktuelle prioriteringer.

Nye typer og leveringsmåder af services efterspørges

Der er yderligere ambitioner om at introducere nye typer services/produkter til organisationens brugere, baseret på nye typer digitale løsninger. Den aktuelle udfordring med at skaffe nok hænder afspejles i strategiske mål om at levere services til flere uden at skulle ansætte flere, fx ved selvmonitorering og koble services til automatisk behovsovervågning.

Bæredygtighed på vej som digital dagsorden

Der er stigende forståelse af, at digitale initiativer kan forbedre bæredygtighed inden for organisationens arbejdsfelt, og knap halvdelen af myndighederne ser det som et meget vigtigt eller vigtigt indsatsområde.

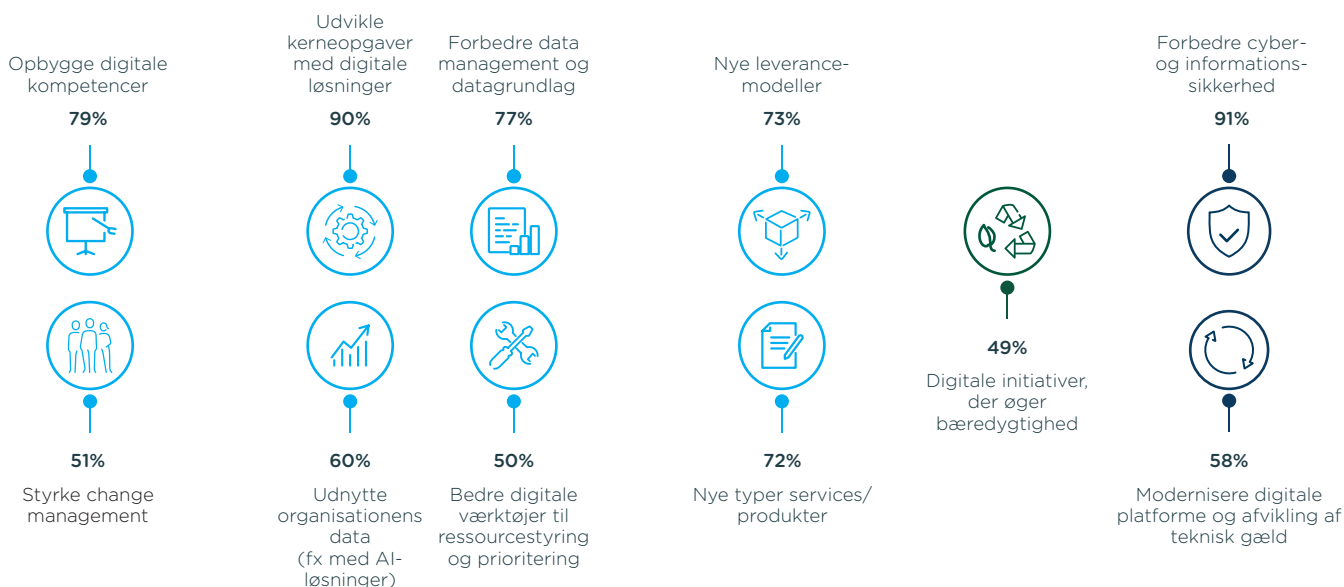
Stærk og sikker it-plattform er stadig et vigtigt digitalt tema

Endelig har forbedring af cyber- og informationssikkerhed en meget høj prioritet og viser, at stigende fokus på sikkerhed og øgede krav er slået igennem hos alle typer organisationer. Mange myndigheder ser endvidere modernisering af deres digitale platforme og afvikling af teknisk gæld som vigtige temaer.

Rambøll vurderer, at porteføljestyringen med fordel kan understøttes af fælles paradigmer for vurdering af forretningsværdi af de enkelte temaer, gerne baseret på best practice.

Årets strategisk vigtige digitaliseringstemaer

Figuren viser, hvor stor andel af de offentlige organisationer der har angivet, at et tema er strategisk meget vigtigt eller vigtigt for deres organisation.



Ønsket om målbare forretningsgevinster og lavere risici driver digitale investeringer

Som offentlig organisation er der et naturligt ønske om, at investeringer på det digitale område understøtter organisationens strategiske mål og ambitioner. IT i praksis® undersøger forskellen i, hvad de offentlige organisationer ønsker skal drive deres investeringer, og hvordan investeringerne rent faktisk fordeles i budgettet.

Målbare forretningsgevinster ses som den primære drivkraft for digitale investeringer

Flest myndigheder angiver, at deres ønsker om at opnå målbare forretningsgevinster i høj grad driver deres investeringer. Tre ud af fire har dette mål som første prioritet med regionerne som topscorer.

En næsten lige så vigtig drivkraft er ønsket om at reducere risici

Ønsket om at reducere risici vurderes som en næsten lige så vigtig drivkraft for investeringer. Det kan være for at imødegå risici i forhold til organisationens drift som risiko for ikke lovmedholdelig administration eller risici ved cyberangreb.

Besparelser og brug af digitale investeringer til at drive innovation er i mindre grad drivkræfter

Den mindre vægt på ren økonomi afspejler formodentlig, at digitale investeringer ofte har flere eller andre mål end fokus på indtægter/omkostninger. Ønsket om, at digitale investeringer skal drive innovation i organisationen, er mest udtalt hos kommuner og uddannelsesinstitutioner.

Intentioner og virkelighed matcher ikke – vedligehold trækker mange ressourcer

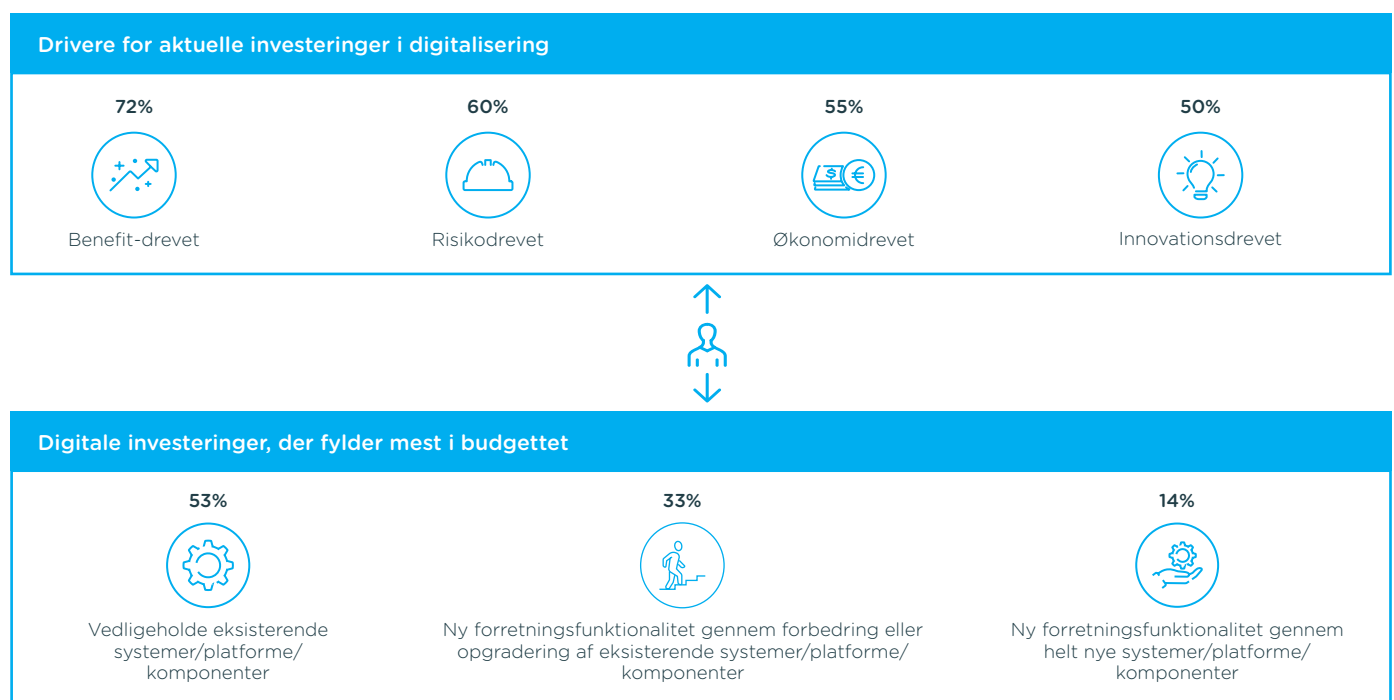
Mange offentlige organisationer har låst en stor del af de midler, der afsættes til digitalisering, til løbende vedligeholdelse.

Færre har investeringer i ny forretningsfunktionalitet på eksisterende systemer/platforme som den tungeste post, mens færrest ressourcer bruges på ny forretningsfunktionalitet ved helt nye systemer.

Rambøll vurderer, at man som offentlig organisation har mulige greb, hvis balancen skal ændres fra vedligehold til fordel for projekter med klar forretningsgevinst. Man bør synliggøre fokus på porteføljen og inddrage vedligehold. Undgå at vedligeholde en fast procentdel, som får meget mindre opmærksomhed end udviklingsprojekter, og indregn fremtidige forventelige og nødvendige videreudviklinger.

Forskellige opfattelser af offentlige it-investeringer og -budgetter

Den første figur viser, hvor stor andel af organisationerne der vurderer drivkraften som vigtig eller meget vigtig for deres digitale investeringer. Den anden figur viser, hvor stor andel der bruger mest af budgettet på det respektive område.



Stor spredning i optag af nye teknologier

Ny anvendelse af teknologi i de offentlige organisationer er en vigtig løftestang for udvikling af services og effektiviseringer. IT i praksis® viser, at der er stor forskel i anvendelse af nye teknologier på tværs af sammenlignelige organisationer, som indikerer, at der er uudnyttede potentialer.

IoT og AI bruges i dag af hovedparten af de offentlige organisationer

Netværksforbunden sensorteknologi (IoT) til fx styring af energi, overvågning af patienter eller faciliteter er den mest anvendte af de undersøgte teknologier. Knap hver fjerde af de offentlige organisationer er intensive brugere, primært i regionerne.

Systemer med kunstig intelligens (AI) til fx beslutningsstøtte, risikoprofilering eller diagnosticering inden for sundhedsområdet afprøves i tre ud af fire organisationer, men kun hver ottende er intensive brugere. Virtuel Reality (VR) eller Augmented Reality (AR) bruges delvist eller meget i hver fjerde organisation, hyppigst på uddannelsesinstitutioner,

men sjældent i statslige myndigheder.

Nye teknologier vinder indpas som svar på nøgleudfordringer på fx sundhedsområdet

Nye teknologier som Point-of-care-enheder, hvor en borger udstyres med fx patientbåret medicindosering eller sensorer, som monitoreres digitalt, samt teknologier, der reducerer arbejdsbelastning på sårbart personale, fx loftlift, vendlet-senge og vaske-tørre-toiletter, er mere udbredte i regionerne og en del kommuner, men der er stor spredning i intensitet.

Andre teknologier har meget begrænset udbredelse

Teknologier som Digital Twins med virtuelle modeller af fx bygninger eller anlæg bruges i meget lille

omfang af offentlige organisationer og i så fald på et eksperimenterende niveau. Brug af teknologierne bag Blockchain har ikke rykket sig de senere år. Det tyder på, at den praktiske anvendelse ikke ses som væsentlig i den offentlige sektor.

Rambøll vurderer, at det er hensigtsmæssigt, at mange teknologier kun bruges i nogle typer organisationer, eftersom opgaverne kan være meget forskellige. Men selv hos organisationer med ensartede opgaver, fx kommunerne, er spredningen meget stor. Det indikerer et stort potentiale i at øge brugen af teknologier som AI, IoT og teknologier på fx sundhedsområdet i de organisationer, der ikke er i gang endnu.

Brug af nye teknologier i organisationer inden for stat, region, kommune og uddannelse

Figuren viser, hvor stor en andel af organisationerne inden for henholdsvis stat, kommune, region og uddannelse som i høj eller i meget høj grad bruger de respektive teknologier i dag.

	 Kunstig intelligens (AI)	 Virtuel Reality (VR)/ Augmented Reality (AR)	 Sikkert distribueret ledgersystem (Blockchain)	 Netværksforbunden sensorteknologi (IoT)	 Digital Twins	 Micro services	 Point-of-care-enheder	 Teknologi, der reducerer arbejdsbelastning for sårbart personale
Stat	13%	0%	0%	8%	1%	10%	2%	1%
Region	40%	0%	0%	80%	0%	40%	60%	60%
Kommune	12%	9%	0%	24%	0%	6%	13%	29%
Uddannelse	5%	10%	0%	25%	0%	5%	0%	0%

Gode prioriteringsmekanismer og modne agile metoder halter i mange offentlige organisationer

De offentlige organisationer gør god brug af klassiske værktøjer til opfølgning og fokus på gevinstrealisering, når de igangsætter digitale projekter, hvorimod den tværgående prioritering er mindre moden. Mange har indført agile principper som grundlag for deres digitalisering. Spredningen er dog stor, hvor nogle offentlige organisationer er langt fremme, mens andre slet ikke anvender agile metoder.

IT i praksis® viser, at det går langsomt både med at opnå en bedre fælles prioritering på digitaliseringsinitiativerne og med at bruge agile metoder modent. Det er et reelt problem, da manglende modenhed på begge områder nedsætter organisationens evne til at digitalisere med værdi.

God governance-praksis for opfølgning, men udfordringer på den tværgående prioritering

De offentlige organisationer angiver næsten alle, at de har en klar opfølgning på eksekvering af deres digitale projekter i forlængelse af organisationens fokus på gevinstrealisering. Til gengæld har kun hver anden i høj grad en veldefineret tværgående prioritering af digitale udviklingsopgaver.

Endelig tilpasser kun to ud af fem organisationer løbende balancen mellem interne og udliciterede opgaver for at sikre optimal eksekvering.

Hver fjerde offentlige organisation bruger i høj grad agile metoder og principper

En del offentlige organisationer har i høj grad taget agile metoder i brug og indrettet de organisatoriske løftestænger efter agile principper. De har tilpasset organisationens struktur efter agile principper og anvender agile roller (fx Product Owner, Scrum Master) i deres organisation.

Omkring en femtedel baserer i høj grad deres prioriteringer på agile principper, og at organisationens

forretningsområder understøtter en agil tilgang.

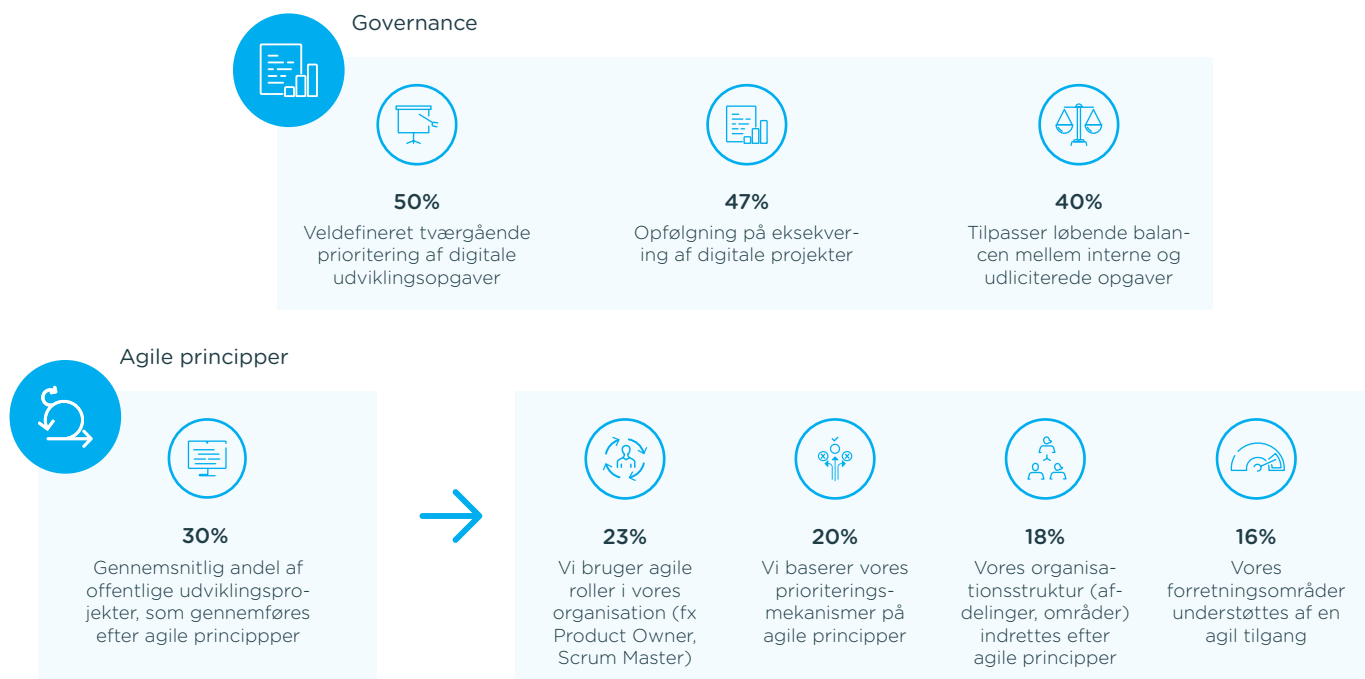
Agile metoder er nu udbredt i de konkrete udviklingsprojekter med meget stor spredning

Agile metoder er i brug hos de fleste offentlige organisationer, og hvert tredje udviklingsprojekt gennemføres efter agile principper. Der er dog meget stor spredning. Halvdelen af de offentlige organisationer gennemfører mindre end fire ud af ti projekter efter agile principper, mens en ud af tre gennemfører en større andel som agile projekter.

Rambøll vurderer, at der skal arbejdes med at højne modenheden i mange offentlige organisationer for at få det bedste udbytte af de mange agile projekter.

Klassiske og agile værktøjer, der bruges i de offentlige organisationer i digitaliseringsarbejdet

Figuren viser, hvor stor andel af de offentlige organisationer der i høj grad bruger de respektive værktøjer inden for klassisk governance og agile principper.





Hybride arbejdspladser er populære, men langsigtede udfordringer viser sig nu og skal håndteres

Hybride arbejdspladser med øget brug af distancearbejde har vist sig at byde på mange fordele, og meget få oplever nedsat produktivitet eller svigtende medarbejderloyalitet. Der er imidlertid udfordringer med relationer, som skal håndteres for at fastholde fælles kultur og innovation.

Brug af distancearbejde accelererede under coronapandemien og har resulteret i, at mange offentlige organisationer tilbyder hybride arbejdspladser. Sidste år viste IT i praksis®, at hovedparten giver medarbejderne mulighed for distancearbejde to til fire dage om ugen.

Fordelene ved hybride arbejdspladser opleves fortsat positive i årets undersøgelse

Der har generelt været gode erfaringer med hybride arbejdspladser, og kun en meget lille andel af de offentlige organisationer oplever, at distancearbejde har resulteret i nedsat produktivitet eller lavere loyalitet fra medarbejderne. De positive effekter fra de første år med nedlukninger har kunnet fastholdes.

Kan vi opfylde medarbejdernes krav og forventninger?

Under nedlukningerne blev distancearbejde en nødvendighed, men på mange arbejdspladser blev retningslinjer for distancearbejde ændret som konsekvens af de positive erfaringer og ønsker fra medarbejdere. De fleste organisationer oplever i dag, at de kan honorere kravene fra medarbejderne til fx omfang af distancearbejde.

Svækkede relationer med distancearbejde

Hvor distancearbejde generelt påvirker den enkelte medarbejders produktivitet og work-life balance positivt, oplever mange myndigheder, at øget distancearbejde forringer onboarding af nye kolleger og generelt svækker professionelle

relationer mellem kolleger – begge dele som følge af lavere grad af interaktion. På samme niveau opleves udfordringer med at sikre god sammenhængskraft og fælles kultur i organisationen.

Rambøll vurderer, at de offentlige organisationer bør tage de langsigtede udfordringer alvorligt, da de kan påvirke hele organisationens performance på sigt. Som organisation kan man opprioritere onboarding, træning og opfølgning ved brug af digitale samarbejdsværktøjer. Faste tidspunkter for fysisk fremmøde, kombineret med aktiviteter, understøtter fælles kultur, læring og innovation. Endelig kan man arbejde med en digital projektorganisering, hvor processer understøttes af hybride arbejdsformer.

Udfordringer med hybride arbejdspladser

Figuren viser, hvor stor andel af de offentlige organisationer der i høj grad eller i nogen grad oplever forskellige udfordringer som følge af øget brug af hybride arbejdspladser/distancearbejde.

Svækkede professionelle relationer mellem kolleger pga. mindre fysisk interaktion



Udfordringer med at sikre sammenhængskraft og fælles kultur i organisationen



Forringet onboarding af nye kolleger pga. lavere grad af interaktion



Svækkede professionelle relationer med eksterne parter pga. mindre fysisk interaktion



Krav fra medarbejdere, som ikke kan honoreres (fx omfang af distancearbejde)



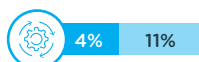
Frygt for (langsigtede) post-corona påvirkning af medarbejdere



Lavere loyalitet/større udskiftning som følge af øget distancearbejde



Lavere produktivitet på grund af mere distancearbejde



I høj grad
I nogen grad

Stort uudnyttet potentiale i digitale værktøjer i arbejdet med bæredygtig udvikling

Mange offentlige organisationer sætter bæredygtigheds mål for deres aktiviteter, mens færre har sat konkrete mål for, hvordan digitalisering kan hjælpe dem, uagtet de mange oplagte muligheder. Der er behov for større fokus fra topledelsen.

IT i praksis® har set på, om de offentlige organisationer har sat mål for at bruge digitalisering til at fremme bæredygtig udvikling. Digitale værktøjer kan hjælpe organisationen med at indfri egne og samfundets mål for bæredygtig udvikling med intelligente løsninger. Det potentiale er i høj grad stadig uudnyttet. Skal potentialerne udnyttes, må topledelsen sætte retning for forandringer og inddrage digitaliseringskyndige i udvikling af mål og initiativer.

En ud af tre har i høj grad sat mål for at bruge digitalisering til at fremme bæredygtig udvikling

Mange offentlige organisationer arbejder med bæredygtighedsmål inden for rammerne af FN's verdensmål. En ud af tre har i høj grad sat konkrete mål for, hvordan digitalisering skal hjælpe dem med fx at reducere CO2-udledning, forbedre

miljøet eller udnytte ressourcer bedre.

Hver anden offentlig organisation har indført konkrete initiativer

Der er mange konkrete initiativer, der kan fremme bæredygtighed, og knap halvdelen af de offentlige organisationer har i høj eller nogen grad indført konkrete initiativer på områder som fx:

- Datadeling, som understøtter bæredygtighedsinitiativer, eksempelvis data om forbrug, adfærd eller miljøpåvirkninger
- Energioptimeringer med nye digitale løsninger og brug af IoT
- Dokumentation og visualisering af forbrug og miljøpåvirkning fra organisationens aktiviteter
- Anvendelse af digitale værktøjer til bæredygtighedsregnskab

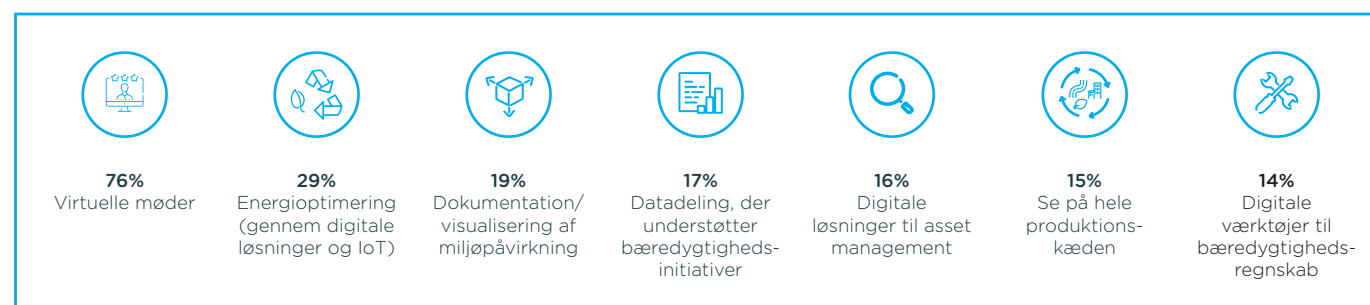
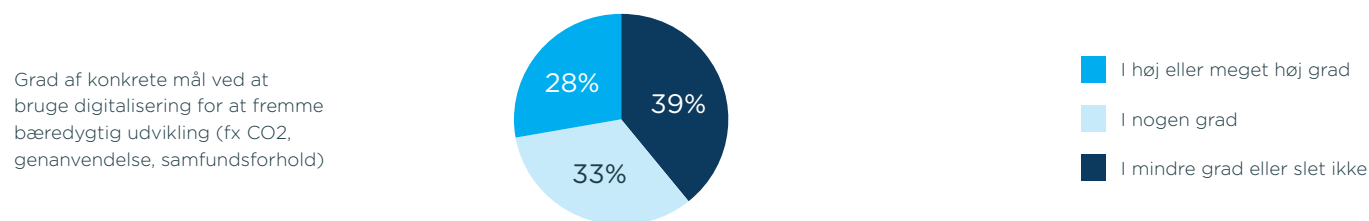
- Overblik over hele produktionskæden og ikke kun direkte udledning fra egne aktiviteter

Det mest brugte initiativ er dog at afholde virtuelle møder fremfor fysiske møder.

Rambøll vurderer, at det er oplagt for offentlige organisationer at anvende digitale værktøjer i arbejdet med bæredygtig udvikling på ovenstående områder samt eksempelvis til bæredygtighedsregnskab og compliance i forhold til nye standarder/EU-taksonomi (se også strategisk udfordring herom). Første skridt vil være at inddrage kompetencer fra digitaliseringskyndige i organisationen.

Udnyttelse af digitale muligheder til at fremme bæredygtig udvikling

Den første figur viser, hvor stor andel af de offentlige organisationer der har sat mål for at bruge digitalisering til at fremme bæredygtig udvikling. Den anden figur viser, hvor stor andel der i høj eller meget høj grad har igangsat konkrete initiativer ved brug af digitalisering for at fremme bæredygtig udvikling.



Arbejdet med cybersikkerhed skal løftes, og der mangler især afprøvning af planer og en mere opmærksom medarbejderadfærd

IT i praksis® har taget temperaturen på de offentlige organisationers arbejde med cybersikkerhed. Organisationerne er langt fra i mål med at efterleve de formelle krav og anbefalinger, men er længere med de tekniske tiltag.

Risikoen for at blive offer for et vellykket cyberangreb er stor. Man kan beskytte sig teknisk og organisatorisk, men må altid være forberedt på, at alle foranstaltninger kan omgås.

Højt niveau på de tekniske cybersikkerhedstiltag

Langt de fleste offentlige organisationer vurderer, at de er godt forberedte på at imødegå cyberangreb med tekniske tiltag, har overblik over deres it-landskab og sårbarheder og har en systematisk sikkerhedsopsætning af deres it-systemer.

Stadig et stykke vej endnu med formelle krav og afprøvning af governance

Kun lidt over halvdelen lever op til kravene i ISO 27001 standarden trods det siden 2016 har været et krav

til alle statslige myndigheder, som kommuner og regioner har tilsluttet sig.

Standarden omfatter involvering af topledelsen, implementering af dækkende politikker, risikovurderinger og beredskabsplaner samt rette kompetencer. Herunder også, at der stilles krav til it-leverandører og gennemføres audits og sårbarhedsvurderinger.

Hyppestegende udfordringer er medarbejderadfærd og livetest af planer og genopretning

Kun lidt over halvdelen af organisationerne ser sig selv som modne i arbejdet med cybersikkerhed og vurderer, at man har et stærkt og afprøvet kriseberedskab i organisationen. Mange har ikke den fornødne modenhed. Det gælder også medarbejderadfærd, til trods for

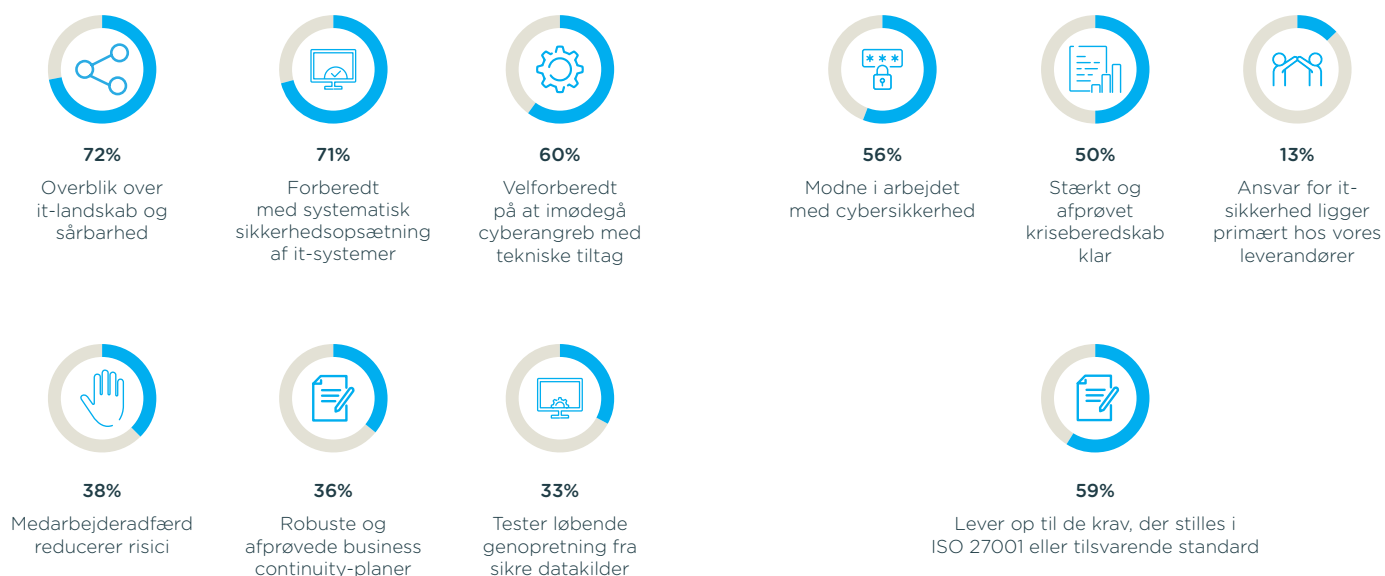
at hovedparten af angreb udnytter medarbejdernes uhensigtsmæssige adfærd.

De fleste organisationer mangler afprøvede business continuity-planer og test af genopretning fra sikre datakilder. Det vil stille dem i en vanskelig situation, hvis et cyberangreb lykkes. Sidste år satte IT i praksis® fokus på de initiativer, som skal iværksættes for at implementere robuste business continuity-planer.

Rambøll vurderer, at sikkerhedsniveauet skal løftes markant i et så digitaliseret land som Danmark. Alle bør følge de internationale standarder og sikre, at beredskabsplaner og business continuity-planer er i fokus, testet i organisationen og af sådan en kvalitet, at de reelt kan bruges direkte i en kritisk situation.

Stærkest på overblik og sikkerhedstiltag, svagest på medarbejderadfærd og test af planer

Figuren viser, hvor stor en andel af de offentlige organisationer der i høj eller meget høj grad er enige i, om de anførte udsagn om cybersikkerhed gælder for deres organisation, samt i hvor høj grad organisationen lever op til kravene i ISO 27001 eller tilsvarende standard.





Borgernes holdninger og erfaringer

IT i praksis® ser nærmere på borgernes erfaringer med og holdninger til digitalisering i den offentlige sektor, ikke mindst i en tid med øget digitalisering af det offentlige.

I år er der atter fokus på aktuelle emner som udvikling inden for kontaktkanaler og behandling af borgernes data, hvilket i år suppleres med borgernes perspektiver på det offentliges digitale løsninger, digitaliseringshastigheden samt brug af MitID.

IT i praksis® viser, at et stort flertal af borgerne ønsker mere fart på den digitale omstilling i kommunikationen med det offentlige. En tværgående tendens blandt borgere, der selv vurderer sig som nybegyndere eller niveauet lige over, er dog, at de har markant andre svar end de øvrige. Dette understreger således et behov for, at myndighederne fortsat har fokus på at understøtte denne gruppe.

Myndighederne skal dog være opmærksomme på, at det forsat er selvbetjening, som er den fortrukne kanalpræference. Borgerne er overvejende tilfredse med de offentlige digitale services, de er i berøring med, men der efterspørges fortsat hjælp til brugen af løsningerne. Det spiller en stor rolle for størstedelen af borgerne, hvordan myndigheder og private virksomheder anvender data. Her belyses en større tillid til det offentlige, men der ses også et afgørende behov for sikker datahåndtering på tværs af offentlige og private organisationer.

MitID er godt på vej blandt de fleste danskere, men flere oplever fortsat udfordringer med omstillingen. Myndigheder og pengeinstitutter har derfor fortsat en stor opgave med at understøtte implementeringen.

Årets mest markante erfaringer med og holdninger til digitalisering vedrører følgende emner:



Borgerne ønsker mere fart på digitalisering af kommunikationen med det offentlige



Borgerne foretrækker i stadig højere grad selvbetjening – men glem ikke telefonen



Udstrakt brug af og høj tilfredshed med de større offentlige digitale servicetilbud



Hjælp og støtte til digitale services efterspørges bredt



Mere tillid til myndigheders håndtering af data, men større skepsis i forhold til virksomheders håndtering. Borgerne selv deler data ukritisk



MitID – på vej i mål, men tilfredshed halter

Borgerne ønsker mere fart på digitalisering af kommunikationen med det offentlige

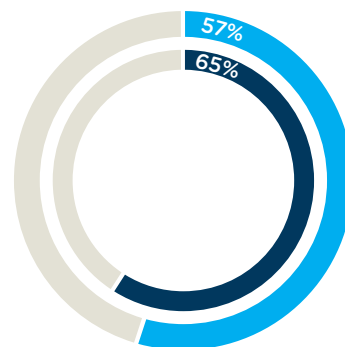
Langt hovedparten af borgerne er sultne efter yderligere digitalisering af den offentlige service. IT i praksis® viser, at et meget stort flertal af borgerne ønsker, at det offentlige sætter endnu mere fart på digitalisering af kommunikationen med borgerne.

Når borgere i et samfund med en stærk digitalisering, set i et internationalt perspektiv, mener, at digitaliseringen ikke forløber hurtigt nok, må det tages som et skulderklap til den værdi af digitalisering, borgerne indtil nu har oplevet. Gode oplevelser har medført efterspørgsel på et endnu højere tempo i digitaliseringen.

Et pænt flertal af borgerne på tværs af aldersgrupper synes også, at det er i orden, at man som udgangspunkt skal betjene sig selv på nettet. Borgerne giver imidlertid ikke fripas til at indføre tvungen brug af digitale løsninger, idet et stort flertal mener, at det er vigtigt selv at kunne vælge, hvordan man vil kontakte det offentlige.

Borgere med færrest digitale færdigheder oplever dog, at det går for hurtigt med at digitalisere kommunikationen og er overvejende uenige i, at man som udgangspunkt skal betjene sig selv digitalt.

Mens det offentlige i årene fremover skal tilgodese et stort flertal af borgere, der ønsker mere fart på digitaliseringen, skal gruppen med færrest digitale færdigheder samtidig understøttes.



- Synes, det er i orden, at man som udgangspunkt skal betjene sig digitalt ved kontakt med det offentlige
- Synes, det går for langsomt med digitalisering af kommunikationen med det offentlige

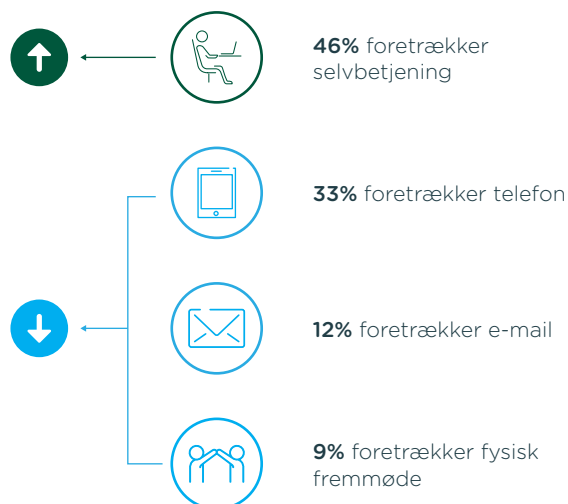
Borgerne foretrækker i stadig højere grad selvbetjening – men glem ikke telefonen

Mens borgere strømmer til de offentlige selvbetjeningsløsninger, skal telefonerne stadig holdes åbne. Stadig flere foretrækker nemlig selvbetjening, men telefonen er fortsat en meget vigtig kanal og foretrækkes af hver tredje borger.

IT i praksis® undersøger hvert år borgernes foretrukne kanal til at kommunikere med det offentlige Danmark. I år er selvbetjeningsløsninger igen den mest foretrukne kanal med en svagt stigende tendens, sammenlignet med tidligere år. Knap halvdelen af borgerne har selvbetjeningsløsninger som førstevalg, når de skal i kontakt med det offentlige. Det gælder for alle aldersgrupper, men mest tydeligt hos de yngre.

Telefonkontakt er også meget populært hos borgerne, og en ud af tre foretrækker at ringe, hvis de har ærinder med det offentlige. Det gælder særligt de yngre og midaldrende, mens den ældre gruppe i lidt mindre grad foretrækker telefonisk kontakt og flere fysiske møder.

Borgernes digitale færdigheder er en væsentlig forklaring på, hvilke kanaler de foretrækker. De mindst digitale, som udgør ca. 7 pct. af borgerne i undersøgelsen, foretrækker klart telefonisk kontakt, efterfulgt af fysisk fremmøde, mens dem med bedre digitale færdigheder (93 pct.) meget tydeligt foretrækker selvbetjening.



Udstrakt brug af, men blandet tilfredshed med de større offentlige digitale servicetilbud

IT i praksis® viser blandet tilfredshed med de større offentlige digitale servicetilbud. De digitale tilbud på sundhedsområdet er øverst på tilfredshedsbarometeret, tæt fulgt af skat.dk og borger.dk.

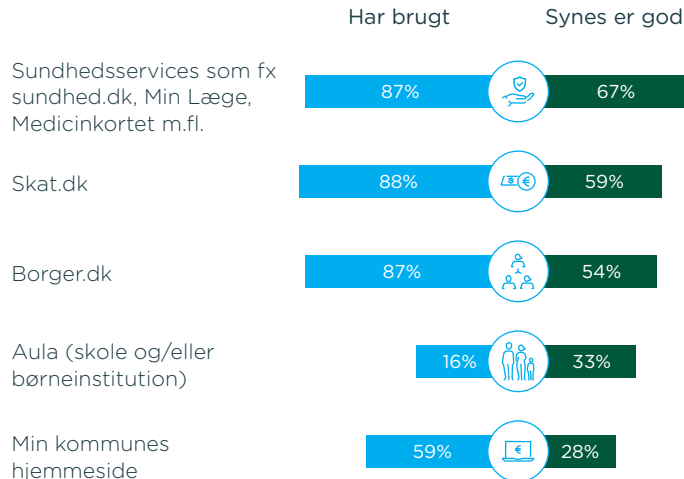
Danskerne har taget de store selvbetjeningsløsninger til sig.

IT i praksis® viser, at der er stor tilfredshed blandt borgerne med særligt de borgervendte digitale løsninger på sundhedsområdet som sundhed.dk, Min Læge og Medicinkortet. Disse services bruges af næsten ni ud af ti borgere, og langt de fleste vurderer løsningen som god.

De efterfølges dog tæt af de digitale tilbud hos skat.dk og borger.dk, som borgerne også anvender i stort omfang og giver næsten lige så gode vurderinger af.

De kommunale hjemmesider bruges i mindre omfang, og vurderingerne er mere delte, hvor hovedparten bedømmer dem som 'nogenlunde'. Den seneste løsning er den fælles kommunikationsplatform Aula til dialog mellem forældre, skoler og institutioner. Den bruges af hver sjette borger. Vurderingerne af løsningen er meget delte, dog med overvægt af 'nogenlunde' eller 'god'.

Samlet viser årets undersøgelse, at de store digitale servicetilbud bruges af hovedparten af borgerne, og at der er god tilfredshed med løsningerne – men med plads til forbedringer.



Tilfredshedsvurdering er fra borgere, der har benyttet den pågældende løsning

Hjælp og støtte til digitale services efterspørges bredt

Der rejses løbende spørgsmål i medierne, om det offentlige Danmark tager nok hensyn til de borgere, som har svært ved digitale løsninger. Flertallet af borgerne er glade for alternativer til de digitale tilbud, det offentlige stiller til rådighed, men alle grupper efterspørger bedre vejledning i at bruge de digitale løsninger.

Borgerne er overvejende tilfredse med de offentlige digitale services, de har været i berøring med, men der kan være behov for alternativer eller hjælp til at bruge løsningerne.

IT i praksis® viser, at de fleste borgere er tilfredse med de alternativer til digitale services, det offentlige tilbyder, hvis borgerne har behov for det, fx telefonkontakt eller fysisk møde.

Det er kun hver tredje borger, der mener, at det offentlige hjælper borgerne tilstrækkeligt med at bruge de digitale løsninger. Det kan dække ens eget behov, men kan også dække en almen opfattelse af, at der er et behov hos familiemedlemmer eller i samfundet generelt.

Det er særlig borgere med færrest digitale færdigheder, der savner mere vejledning og bedre støtte. Denne gruppe udgør i undersøgelsen ca. 7 pct. og er repræsenteret i alle aldersgrupper og med alle uddannelsesbaggrunde.

Undersøgelsen viser samtidig, at der selv i de grupper, der har gode digitale færdigheder, kan være behov for støtte til brug af digitale services. Det offentlige indsats skal derfor også kunne dække denne gruppes behov.



40%

Synes, det offentlige tilbyder gode alternativer til de digitale services, når de har brug for det

33%

Synes ikke, det offentlige gør nok for at hjælpe borgerne med at bruge de digitale services

Mere tillid til myndigheders håndtering af data, men større skepsis i forhold til virksomheders håndtering. Borgerne selv deler data ukritisk

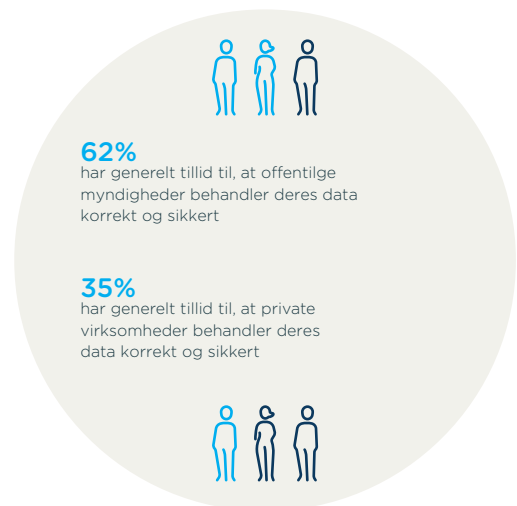
IT i praksis® viser, at to ud af tre borgere har stor tillid til, at myndighederne behandler ens data korrekt og sikkert.

Udgangspunktet for digitalisering i forhold til borgere er, at myndigheder og virksomheder har adgang til nødvendige data. Det er derfor afgørende for en god digitalisering, at data håndteres korrekt og sikkert. Borgerne har dog mindre tillid til private virksomheders behandling af data, hvor kun en ud af tre angiver, at de har stor tillid.

Borgerne mener også i meget stort omfang, at det er i orden, at det offentlige deler data på tværs af afdelinger og myndigheder, da det kan lette sagsgangen.

De senere år er adgang til egne data kommet i fokus, og borgerne vurderer, at det er vigtigt for dem at kunne se, hvad det offentlige bruger data til. Men kun en ud af syv har faktisk prøvet at finde ud af det. Muligheden er for borgerne en forsikringsordning, hvor det vigtigste er at vide, at de kan finde ud af det, hvis de får behovet.

IT i praksis® viser, at borgerne dog ikke er så optaget af datasikkerhed i egen digital adfærd. Således trykker seks ud af ti ukritisk 'OK til cookies' for at komme let videre. Dermed giver de oftest tilladelse til, at deres oplysninger deles.



MitID – på vej i mål, men tilfredshed halter

Omlægningen til MitID er godt på vej, og en stor del af danskerne har nu appen installeret på deres telefon. Men der er fortsat udfordringer hos borgere, som skal imødekommes med information og støtte.

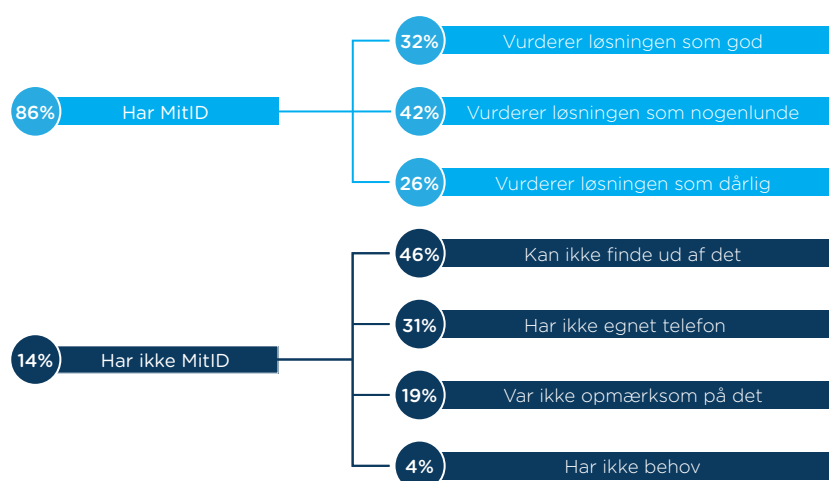
Alle borgere, der bruger digitale services i kommunikationen med det offentlige eller med pengeinstitutter, har skulle udskifte den kendte NemID-løsning med MitID, som skal give større sikkerhed.

IT i praksis® viser, at 86 pct. af respondenterne på tidspunktet for undersøgelsen har fået installeret MitID, typisk på deres mobiltelefon. I denne gruppe er bedømmelsen af løsningen meget blandet med flest i kategorien 'nogenlunde', lidt færre i 'god', mens hver fjerde vurderer MitID-løsningen som 'dårlig'.

14 pct. af alle borgere har ikke fået installeret MitID. De giver en række begrundelser for, at de ikke har installeret MitID, hvor størstedelen omhandler manglende evne eller uegnet telefon.

I gruppen med færrest digitale færdigheder har 75 pct. trods dette fået installeret MitID.

Da alle borgere, der ønsker at bruge digitale løsninger, får behov for MitID, men kun 32 pct. vurderer løsningen som god, har myndigheder og pengeinstitutter fortsat en stor opgave med at understøtte implementeringen.





HISTORISCHE ENTWICKLUNGEN

Wachstum der Bevölkerung

Wachstum der Wirtschaft

Wachstum der Wissenschaft

Wachstum der Kunst

Wachstum der Literatur

Wachstum der Musik

Wachstum der Philosophie

Wachstum der Religion

Wachstum der Politik

Wachstum der Gesellschaft

Wachstum der Kultur

Wachstum der Wissenschaft

Wachstum der Kunst

Wachstum der Literatur

Wachstum der Musik

Wachstum der Philosophie

Wachstum der Religion

Wachstum der Politik

Wachstum der Gesellschaft

Wachstum der Kultur

Beispiel 1.0

Wachstum der Bevölkerung

Wachstum der Wirtschaft

Wachstum der Wissenschaft

Wachstum der Kunst

Wachstum der Literatur

Wachstum der Musik

Wachstum der Philosophie

Wachstum der Religion

Wachstum der Politik

Wachstum der Gesellschaft

Wachstum der Kultur

Wachstum der Wissenschaft

Wachstum der Kunst

Wachstum der Literatur

Wachstum der Musik

Wachstum der Philosophie

Wachstum der Religion

Wachstum der Politik

Wachstum der Gesellschaft



Wachstum der Bevölkerung
Wachstum der Wirtschaft
Wachstum der Wissenschaft
Wachstum der Kunst
Wachstum der Literatur
Wachstum der Musik
Wachstum der Philosophie
Wachstum der Religion
Wachstum der Politik
Wachstum der Gesellschaft
Wachstum der Kultur
Wachstum der Wissenschaft
Wachstum der Kunst
Wachstum der Literatur
Wachstum der Musik
Wachstum der Philosophie
Wachstum der Religion
Wachstum der Politik
Wachstum der Gesellschaft
Wachstum der Kultur



Metode og datagrundlag

IT i praksis®-undersøgelsen er foretaget blandt samtlige kommuner, regioner og myndigheder samt de 1000 største private virksomheder i Danmark. For at kunne tegne et fyldestgørende billede af både holdninger, udfordringer og tendenser skelnes der mellem den offentlige og den private sektor.

Der er i perioden april til august 2022 udsendt to spørgeskemaer til hver sektor, offentlig og privat, målrettet henholdsvis de forretningsansvarlige og de it-ansvarlige. Spørgeskemaerne tager på enkelte områder udgangspunkt i tidligere års undersøgelser, men er blevet revideret blandt andet i forhold til Rambølls erfaringer om aktuelle tendenser og udviklinger på området. Desuden har et Advisory Board, bestående af topledere og it-direktører fra både den offentlige og private sektor, bidraget med input til yderligere skærpelse af temaer og prioritering af indhold.

Offentlig sektor

Den offentlige sektor klassificeres som følger: Stat, videregående uddannelser, kommune og region, hvor stat både omfatter ministeriernes departementer, statslige styrelser og institutioner. Spørgeskemaet er sendt ud til samtlige statslige myndigheder og institutioner, de 98 kommuner og fem regioner. IT i praksis® 2022-2023 afrapporterer på baggrund af besvarelser fra 101 it-ansvarlige og 73 forretningsansvarlige, fordelt på de fire inddelinger af den offentlige sektor. Resultaterne af undersøgelsen i den offentlige sektor præsenteres her i den danske udgave af rapporten. IT i praksis® afrapporterer gennemgående på respondent-niveau, på nær ved den digitale dagsorden "Stor spredning i optag af nye teknologier", hvor svar er kodet til at repræsentere den samlede organisation.

Privat sektor

I den private sektor er spørgeskemaet udsendt til Danmarks 1000 største virksomheder, fordelt på 20 brancher, der indgår i Børsens seneste top-1000 virksomhedsoversigt. IT in Practice 2022-2023 afrapporterer på baggrund af besvarelser fra 130 it-ansvarlige og 86 forretningsansvarlige fra Danmarks top-1000 virksomheder. Resultaterne for den private sektor behandles i den engelske udgave af rapporten, IT in Practice 2022-2023.

Meningsmåling blandt borgere om digitalisering af den offentlige sektor

I forbindelse med IT i praksis® 2022-2023 er der gennemført en meningsmåling blandt et repræsentativt udsnit af 1000 danske borgere i et online webpanel. Respondenterne har besvaret en række spørgsmål om digitalisering i den offentlige sektor, deres anvendelse af digitale services samt måden, hvorpå de forholder sig til flere aspekter af bæredygtighedsagendaen.

Om Rambøll Management Consulting og Dansk IT

Rambøll Management Consulting er et af Nordens førende konsulenthuse og en integreret del af Rambøll Gruppen, som i alt beskæftiger mere end 17.000 medarbejdere, fordelt på 35 lande.

Rambøll Management Consulting agerer som en betroet partner for private virksomheder og som en aktiv aktør i udviklingen af kernevelfærden i den offentlige sektor.

Vores rådgivning hviler på et strategisk og analytisk fundament, datadrevet indsigt og et stærkt blik for nødvendige, bæredygtige og forandringsrelaterede processer. For at sikre den bedst mulige løsning for vores kunder benytter vi muligheden for at håndplukke eksperter og sammensætte teams fra hele Rambøll Gruppen, på tværs af fagområder og lande.

IT i praksis® er udarbejdet af Rambøll Management Consultings område for **Digital & Technology**, der yder rådgivning om forretningsmæssig værdi gennem digitalisering og brug af teknologi inden for områderne strategi, analyse, bæredygtighed, organisering og eksekvering.

Dansk IT er en uafhængig forening og et fællesskab for it-professionelle. Her sættes fokus på karriereforløb gennem kompetenceudvikling og deltagelse i Danmarks største it-faglige netværk. Dansk IT arbejder for at fremme og understøtte it, hvor dette skaber værdi for samfundet og den enkelte. At samle, styrke og udvikle it-brugeres og it-professionelles kompetencer og faglighed og på et uafhængigt grundlag varetage samfundets og medlemmernes it-interesser.

Dansk IT udbyder året rundt konferencer, kurser, faglige medlemsmøder og certificeringer. Foreningen faciliterer samtidig en række politiske udvalg, fagråd og netværksgrupper.

På <https://akademi.dit.dk/> har medlemmer af Dansk IT adgang til webinarer, e-learning, podcasts og artikler, der styrker deres viden og kompetencer på det digitale område.



RAMBØLL

dit
dansk•it

Rambøll Management Consulting understøtter jeres digitale rejse

Digital strategi

Vi hjælper vores kunder med at udvikle digitale strategier med henblik på at realisere potentialerne i den digitale verden.



Digital bæredygtighed

Vi hjælper vores kunder med at udvikle initiativer, der bruger digitalisering som løftestang for at blive mere bæredygtige, herunder at anvende teknologi mere bæredygtigt og at bruge teknologi til at blive mere bæredygtig.



Digitale Operating Models

Vi hjælper vores kunder med at udvikle digitale Operating Models, der sikrer de rigtige kapabiliteter og den rigtige balance mellem interne og eksterne partnere og processer.



Forretnings- & it-arkitektur

Vi hjælper vores kunder med at udvikle deres forretnings- og it-arkitektur for at forbedre performance og skærpe konkurrencefordele.



Bæredygtige it-anskaffelser & kontrakter

Vi hjælper vores kunder med at anvende it-anskaffelser som katalysator for bæredygtig omstilling, fra den første foranalyse over gennemførelse af udbudsprocesser og forhandlinger til et godt leverandørsamarbejde er etableret.



It-program- & projektledelse

Vi hjælper vores kunder med at implementere og realisere de forretningsmæssige gevinster af ændrede processer, it-services og produkter.



Kontakt og information



Steen Christensen

Director
STEC@ramboll.com

Ansvarlig for IT i praksis®



Frederik Kiær Nielsen

Konsulent
FRNI@ramboll.com

Projektleder og kontaktperson
for IT i praksis®

Se mere om vores services på

www.ramboll.dk/digital-technology

Digital & Technology – IT i praksis® 2022-2023

Redaktion

Steen Christensen, Frederik Kiær Nielsen, Asger Højen
Danielsen, Jacob Fink, Thomas Fjeldberg, Gry Højklint
Schneider, Rico Dagø Skaarup, Martin Eberhard,
Niclas Hørup, Christian Ohrt Møller.

Layout og grafik

Julie Hindkær, Frederikke Kvist, V.L. Prethve Lekha.

Gengivelse af undersøgelsen er tilladt, når Rambøll
Management Consulting angives som kilde.

Udgivet af

Rambøll Management Consulting A/S
Hannemanns Allé 53
2300 København S
Danmark
Telefon +45 5161 1000
www.ramboll.com

27. årgang, Version 1.0
ISSN: 2596-3821

