

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.

Digital & Teknologi

Strategi, trends & erfaringer

IT i praksis® 2023-2024



dansk.it

Indhold

Introduktion

- 04 Velkommen til IT i praksis® 2023-2024
- 05 Om IT i praksis®
- 06 Advisory Board

Strategiske udfordringer

- 10 Bæredygtighedsrapportering skal understøttes aktivt af it-organisationen
- 12 Bliv klar til de nye NIS2-regler for cyber- og informationssikkerhed
- 14 Fornyet fokus på porteføljestyring styrker eksekvering af digitale strategier
- 16 Klimateknologier sikrer både klimamæssige og økonomiske gevinster
- 18 Allokeringsmodellen for it-omkostninger er et vigtigt værktøj i IT Operating Model



Digitale dagsordener

- 22 Cybersikkerhed, kvalitet i kerneopgaver og udnyttelse af data har højeste prioritet
- 23 Stort uforløst potentiale for at optimere it-omkostninger
- 24 Digitale værktøjer bidrager til større bæredygtighed
- 25 Mangel på rette kompetencer og finansiering bremser nye digitaliseringsinitiativer
- 26 Digitale initiativer er en del af svaret på rekrutteringsudfordringen
- 27 Styrket indsats for cybersikkerhed, men mange organisationer halter stadig bagefter
- 28 Skabende kunstig intelligens presser på, men organisationerne er endnu ikke klar

Borgernes erfaringer og holdninger

- 32 Borgerne er blevet bedre til at gennemskue og undgå digital svindel
- 32 MitID er nu mere populært blandt borgerne
- 33 Det skal være tydeligt, når det offentlige bruger kunstig intelligens
- 33 Stadig flere takker ja til digital selvbetjening, men telefon som kontaktkanal er stadig vigtig
- 34 Digitalisering foregår i et tilpas tempo og gør livet lettere
- 35 Større tilfredshed med offentlige digitale servicetilbud

Baggrund

- 36 Metode og datagrundlag
- 38 Om Rambøll Management Consulting og Dansk IT
- 39 Rambøll Management Consulting understøtter jeres digitale rejse
- 40 Kontakt og information

Velkommen til IT i praksis®

2023-2024

For 28. år i træk har Rambøll Management Consulting i samarbejde med Dansk IT gennemført den omfattende undersøgelse IT i praksis®, som kortlægger aktuelle udfordringer, tendenser og muligheder, som danske myndigheder og virksomheder møder i deres bestræbelser på at skabe værdi gennem digitalisering.

I dagens hastigt udviklende samfund, fyldt med usikkerhed, fortsætter it og digitalisering med at have betydelig indflydelse på både danske offentlige og private organisationer. Blandt andet områder som klima, cybersikkerhed og it-omkostninger forbliver fortsat og i stigende grad nogle af de vedvarende udfordringer, der kræver vores fælles opmærksomhed. It og digitale løsninger spiller hertil en afgørende rolle i vores samfund mod en mere bæredygtig, sikker og effektiv fremtid. Disse emner er blandt nogle af de kerneområder, som fremhæves i årets udgave af IT i praksis®, hvor Rambøll og Dansk IT deler indsigter i digitale trends, udfordringer og muligheder i det danske samfund.

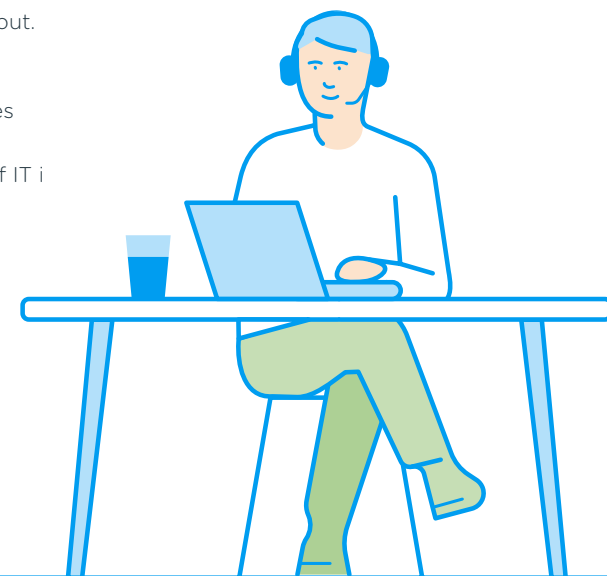
Rapporten bidrager med indsigtfulde perspektiver på, hvordan offentlige organisationer opfatter og håndterer forskellige aspekter af digital forretningsprioritering, digital bæredygtighed, cybersikkerhed, kunstig intelligens, barrierer for digitalisering, digitale investeringer og it-omkostninger.

Den danske udgave af IT i praksis® fokuserer på den offentlige sektors tilgang til digitalisering. På de følgende sider finder du inspiration til din organisation, idet vi udfolder de aktuelle strategiske udfordringer og digitale dagsordener, der dominerer blandt offentlige topledere og it-direktører i deres arbejde med digitalisering.

Ud over den danske version udkommer IT i praksis® også i en engelsksproget udgave med fokus på den private sektor.

En række topledere fra toneangivende myndigheder og virksomheder udgør vores 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 erfaringer 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 forretningspotentialer ved it og digitalisering.

Susanne Schustin

Global CIO, Ceva Logistics

Årets CIO 2023 (Blue Water Shipping)

"It's rolle i organisationen har længe været under udvikling væk fra blot at være en nødvendig omkostning til i dag at være det, der muliggør digitalisering, innovation og nye forretningsmodeller. Det stiller nye krav og kræver nye færdigheder af både it-medarbejderne og CIO'en selv. Vi går fra udelukkende at drifte og udvikle services til at skulle mestre at guide og rådgive vores organisation, ledelse og bestyrelse om, hvordan digital transformation kan muliggøre virksomhedens strategiske mål. I mit eget arbejde med at bygge it-forretningspartnerskaber har IT i praksis® været en værdifuld kilde til viden og kompetenceudvidelse, så mine teams har evnet at tage denne nye rolle på sig."



Ann Fogelgren

CIO, GN Group

Årets CIO 2022

"IT i praksis® giver indblik i de fælles udfordringer, 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 innovationsambitioner. 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 domæner, som vi skal forholde os til, vægter inspiration og indblik fra IT i praksis® endnu højere."

Morten Holm Christiansen

CTO, Topsoe

Årets CIO 2021 (Coop)

"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 markedsmæssige 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

CDO/CIO, Fiskars Group

Årets CIO 2020 (Pandora)

"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, mens vi navigerer på digitaliseringsrejsen."

Stig Lundbeck

IT-direktør, Rigspolitiet

Årets CIO 2019 (Koncern IT, Københavns Kommune)

"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."

Advisory Board

Dette års bidragsydere og medlemmer af IT i praksis® Advisory Board.

Offentlig sektor

Anders Carlsen

Fagdirektør i Data og Analyse
Udviklings- og Forenklingsstyrelsen
under Skatteministeriet

Anders Jørgensen

It-direktør
Region Midtjylland

Hakon Iversen

Adm. Direktør
BaneDanmark

Jacob Harder

Dekan
Københavns Professionshøjskole

Johanne Lykke Aggergaard

Direktør for IT og Digitalisering
Kriminalforsorgen

Katrine Winding

Direktør
Erhvervsstyrelsen

Klaus Larsen

It-direktør
Region Nordjylland

Kristian Vengsgaard

CEO
KOMBIT

Kristina Skovdal

It-direktør
Koncern IT, Københavns Kommune

Lars Frelle-Petersen

Departementschef
Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet

Lone Juric Sørensen

Chef for Fælles IT og Digitalisering
Aarhus Kommune

Mette Lindstrøm Lage

Vicedirektør
Digitaliseringsstyrelsen

Michael Ørnø

Direktør
Statens IT

Mikkel Hemmingsen

Adm. Direktør
Sund & Bælt

Morten Hvidberg

Vicedirektør
Styrelsen for dataforsyning og
infrastruktur

Peter Bruun Nielsen

Vicedirektør
AU-IT, Aarhus Universitet

Peter Kjærsgaard Pedersen

Kommunaldirektør
Brøndby Kommune

Rikke Hougaard Zeberg

Direktør
Styrelsen for Dataforsyning og
Infrastruktur

Stig Lundbech

It-direktør
Rigspolitiet

Willy Kofoed

Kontorchef
Ministeriet for Fødevarer, Landbrug
og Fiskeri





Privat sektor

Alan Jensen

CIO og Executive Vice President
Salling Group

Charlotte Hersdorf

CIO
Nordea Finans

Haktan Bulut

CITO
ATP

Jens Hartmann

CIO og Group Vice President
Grundfos

Kasper Sckerl

Senior Director og Head of IT
Centre of Excellence
Danfoss

Kerny Ustrup

Chief Strategy Officer
Semler IT

Morten Bilgrav Mathiasen

CIO og Senior Vice President IT
Norlys

Pernille Geneser

CIO
Stark Group

Ronni Cavling

Data og Digital Innovation Lead
Andel

Steen Guldborg

Head of IT
Per Aarsleff

Søren Kofoed Weeke

CIO, EVP
SOS International

Thomas Angelius

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

Torben Kjær

Group CIO
Aller Holding

Strategiske udfordringer



IT i praksis® udforsker aktuelle strategiske udfordringer i en tid præget af usikkerhed. Med et fortsat voksende fokus på bæredygtig omstilling, cybersikkerhed og transformation introducerer IT i praksis® konkrete rammeværker og handlingsanvisninger til at imødegå disse udfordringer.

At følge med i den digitale æra medfører en række strategiske udfordringer, som organisationer må adressere for succesfuldt at kunne gennemføre deres kerneaktiviteter og øge værdiskabelsen. Rambøll har gennem projekter for kunder og i dialog med erhvervsledere inden for digitaliseringsområdet identificeret årets aktuelle strategiske udfordringer, som ledelsen i både offentlige organisationer og private virksomheder bør være særligt opmærksomme på. I denne sektion præsenteres indsigt i de løsninger og metoder, som kan understøtte organisationer til at imødekomme en række strategiske udfordringer.

Bæredygtighedstiltag og -krav bliver år efter år mere betydningsfulde og anerkendte i det danske samfund. De stadig mere krævende krav til bæredygtighedsmål og løsninger øger

behovet for, at virksomheder handler nu. I år fokuserer IT i praksis® i endnu højere grad på bæredygtighedsdagsordenen, herunder rammer for ESG-rapportering samt målinger af CO2-påvirkning for initiativer.

Usikkerheder i det nuværende samfundsbillede stiller yderligere krav til danske offentlige og private organisationer. IT i praksis® adresserer nogle af disse aspekter, idet vi fremhæver de seneste implikationer for cybersikkerhed i lyset af NIS2-direktivet. Desuden har den økonomiske usikkerhed det seneste år øget fokus på omkostningsreduktion og -optimering, og IT i praksis® tager fat i denne udfordring, når vores tilgang til it-omkostningsallokering præsenteres.

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

Strategiske udfordringer i dette års IT i praksis®

- 01 Bæredygtighedsrapportering skal understøttes aktivt af it-organisationen
- 02 Bliv klar til de nye NIS2-regler for cyber- og informationsikkerhed
- 03 Fornyet fokus på porteføljestyling styrker eksekvering af digitale strategier
- 04 Klimateknologier sikrer både klimamæssige og økonomiske gevinster
- 05 Allokeringsmodellen for it-omkostninger er et vigtigt værktøj i IT Operating Model

Bæredygtighedsrapportering skal understøttes aktivt af it-organisationen

CIO'ens rolle ændrer sig i takt med, at bæredygtighedsrapportering bliver et lovkrav for virksomheder. Sidste år beskrev IT i praksis® CIO'ens nye rolle. Dette års IT i praksis® uddyber, hvordan CIO'en skal kortlægge virksomhedens it-transmutationsrejse for bæredygtighedsrapportering gennem modenhedsfaserne Compliance, Idriftsættelse og Automatisering.

Tidligere blev virksomheder primært evalueret på baggrund af finansielle nøgletal, mens der i dag stilles krav til bæredygtighedsdata og rapportering, som nu i øget grad spiller en afgørende rolle i vurderingen af virksomheder. Denne udvikling stiller nye krav til ESG på lige vilkår med finansielle metrikker. CIO'ens ansvar udvides i takt med, at it-organisationen skal understøtte datadrevne beslutninger, som driver en tredobbelte frem for enkelt bundlinje (personer, planet og profit). Systemer er i dag styret af finansielle nøgletal, og bæredygtighedsdata – hvis disse overhovedet eksisterer – er spredt ud over organisationen. Derfor er det ikke nogen let opgave hverken at overholde lovgivningen om bæredygtighedsrapportering (f.eks. CSRD) eller at modne beslutningsprocessen. I praksis løser datamodeller alene sjældent hele bæredygtighedsudfordringen, og en it-transmutationsproces kan være nødvendig.

Rambøll vurderer, at bæredygtighedsrapportering og beslutningstagning kan være indeholdt i et af de tre modenhedsniveauer: Compliance, Idriftsættelse eller Automatisering.

Compliance – Overholdelse af minimumskrav her og nu

Da større børsnoterede virksomheder inden for EU, som opfylder to af tre specifikke kriterier vedrørende virksomhedsstørrelse, snart bliver underlagt de nye krav til bæredygtighedsrapportering (CSRD), søger de fleste af disse virksomheder her-og-nu-løsninger ved f.eks. at

søge ekstern bistand fra firmaer specialiseret inden for bæredygtighed, herunder bæredygtighedsrapportering. Dette er ofte første trin i udviklingen af en proces for bæredygtighedsrapportering, som efterfølgende kan bruges som pejlemærke for virksomhedens strategiske beslutninger baseret på bæredygtighedsdata. Trinene i Compliance omfatter (1) kontekstualisering af kravene til CSRD eller EU-taksonomien i forhold til den specifikke branche, (2) kortlægning af værdi- og forsyningskæden for at forstå nødvendig interessentinddragelse, (3) fastlæggelse af en datastrategi for disse interessenter, (4) identificering, indsamling og oprettelse af data for at efterleve kravene og (5) visualisering af bæredygtighedsstandarder for rapportering.

Idriftsættelse – Design af virksomhedens tekniske og strategiske modeller for bæredygtighedsrapportering

I stedet for her-og-nu-løsninger giver Idriftsættelse mulighed for at etablere et teknisk og organisatorisk setup, der sikrer, at organisationen altid selv kan rapportere på bæredygtighedsdata. Nogle nøgleinteressenter opfatter måske dette som blot at anskaffe software, der kan håndtere EU-taksonomien og muliggøre bæredygtighedsrapportering, hvorimod CIO'erne ved, at dette kræver standardisering af data, etablering af en dataindsamlings- og styringsproces, træning af medarbejdere samt nye roller, ansvarsområder og ejerskab for at vedligeholde sådan et setup. Det kan

endda kræve en ændring i den bredere it-arkitektur (f.eks. oprettelse af ny ESG-dataware housing for at sikre troværdig datakilde og one-point integration). At have et setup for bæredygtighed på plads sikrer ikke kun, at årlige bæredygtighedsrapporteringer kan strømlines, men også at data kan rapporteres løbende.

Automatisering – Effektivisering af bæredygtige datastrømme

For at kunne opnå det højeste modenhedsniveau i forhold til bæredygtighedsrapportering skal virksomheder udnytte automatisering. Dette gør det muligt for datastrømmene at være konsistente, og de automatiserede data kan på længere sigt bruges til strategisk beslutningstagning på linje med finansielle informationer. Automatisering kan tage flere former. Den simpleste form er en automatisering af dataaggregering, behandling og analyse for jævnligt at kunne udlede data som beslutningsgrundlag for bæredygtighedsinitiativer. Den mere komplekse form bliver at ændre den almindelig praksis for at kunne tage ledelsesmæssige beslutninger baseret på nettopåvirkningen af f.eks. udledningen af drivhusgasser (GHG) i stedet for kun at anvise investeringers nutidsværdi (NPV). For at realisere dette skal bæredygtighedsdata indlejres på alle områder i organisationen, og automatiseringsværktøjer bør udnyttes til at skabe scenarier, hvor konsekvenser af bæredygtighed beregnes.

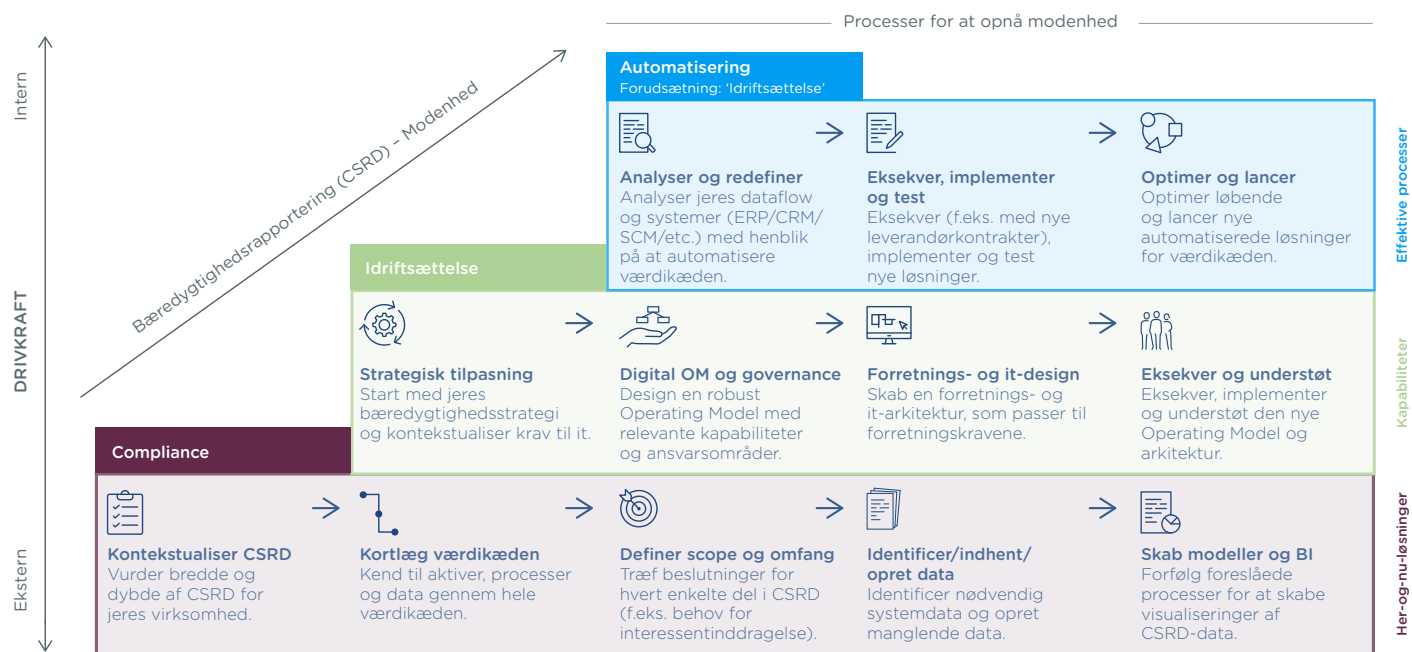
Implikationer for it-arkitektur og IT Operating Model

It-organisationer bør udvikle deres it-arkitektur og etablere bæredygtighedscentrerede processer på linje med nuværende processer for salg, økonomi, produktion, indkøb osv. Som best practice bør organisationer kortlægge datatilgængelighed, forretningsprocessers modenhed samt udpege en ansvarlig for hvert bæredygtighedsdomæne (f.eks. ESRS-kriterier).

Yderligere kræver nye dataintegrationer, der håndterer forskellige datatyper, forbedret datasikkerhed for at sikre følsomme ikke-finansielle oplysninger. Derudover er det vigtigt, at virksomheder: (1) anvender en skalerbar løsning, der kan tilpasses skiftende scope og kompleksitet i forhold til bæredygtighedsrapportering, og (2) designer en driftsmodel, som understøtter de nye roller, ansvarsområder, kapabiliteter og datastyringsprincipper, der kræves fra it-organisationen.

It-modenhedsmodel for bæredygtighed - CSRD

Virksomheder kan være compliant ved at bruge her-og-nu-løsninger, selv drifte en standardiseret proces for bæredygtighedsrapportering eller automatisere for at muliggøre datadrevet beslutningstagning.



Handlepunkter

- ✓ Kortlæg med afsæt i forretningsbehovene 'as-is' og 'to-be' modenhedsniveau (Compliance, Idriftsættelse, og Automatisering) for it-organisationen, som understøtter bæredygtighedsdata og -rapportering.
- ✓ Ban vejen for samarbejde mellem CIO, CFO og den ansvarlige for bæredygtighed for at sikre, at der er overensstemmelse mellem ambitioner og muligheder, givet den tekniske infrastruktur.
- ✓ Erkend, at det sandsynligvis kræver en teknisk transformation samt en udvidelse/justering af den eksisterende IT Operating Model, når en virksomhed går fra modenhedsniveauet Compliance til Idriftsættelse.
- ✓ Udvikl et teknisk og organisatorisk setup, hvor bæredygtighedsstandarder integreres og bruges til at realisere de bredere forretningsmål ved at tilpasse virksomhedens IT Operating Model, herunder udnævnelse af en ansvarlig for hvert af ESRS-kriterierne.

Bliv klar til de nye NIS2-regler for cyber- og informationssikkerhed

Med NIS2-direktivet skærper EU kravene betydeligt, og organisationer risikerer sanktioner, som vi kender det fra GDPR. De nye regler træder i kraft i oktober 2024 og sætter fokus på ledelsesansvaret for sikkerhedsarbejdet og krav til en samlet tværgående indsats med fælles processer og tilhørende governance.

Scope for NIS2

Omfanget af sektorer, der er dækket af NIS2, er blevet udvidet betydeligt i forhold til det tidligere NIS1-direktiv. Formålet med NIS2 er at sikre, at alle organisationer, der ud fra et samfundsperspektiv betragtes som 'væsentlige enheder' eller 'vigtige enheder', har et højt it-sikkerhedsniveau. Det indbefatter også leverandører og samarbejdspartnere til disse enheder, da de indgår i enhedernes værdikæder.

Sektorer, der er omfattet af NIS2

Der er i alt 11 sektorer, som er omfattet af NIS2. Det gælder bl.a. energi (elektricitet, fjernvarme og fjernkøling, olie, gas og brint), transport (jernbane, luft, vand og vej), drikkevand, spillevand, sundhed og digital infrastruktur. Desuden er hele den offentlige forvaltning omfattet – dvs. stat, regioner og kommuner skal også efterleve direktivet.

Krav, der skal overholdes

Ifølge artikel 21 i NIS2-direktivet skal følgende ti krav som minimum være opfyldt. Rambøll anbefaler, at de ti krav opdeles i tre hovedområder:

Politikker og procedurer for cybersikkerhed

1. Politikker for risikoanalyse og informationssikkerhed.
2. Politikker og procedurer til vurdering af effektiviteten af foranstaltninger til styring af cybersikkerhedsrisici.

3. Politikker og procedurer vedrørende brug af kryptografi og, hvor det er relevant, kryptering.

Forebyggelse af cyberangreb

4. Forsyningskædesikkerhed, herunder sikkerhedsrelaterede aspekter vedrørende forholdene mellem den enkelte enhed og dens direkte leverandører eller tjenesteudbydere.
5. Sikkerhed i forbindelse med erhvervelse, udvikling og vedligeholdelse af net- og informationssystemer, herunder håndtering og offentliggørelse af sårbarheder.
6. Grundlæggende cyberhygiejnepraksisser og cybersikkerhedsuddannelse.
7. Personalesikkerhed, adgangskontrolpolitikker og forvaltning af aktiver.
8. Brug af løsninger med multifaktorautentificering eller kontinuerlig autentificering, sikret tale-, video- og tekstkommunikation og sikrede nødkommunikationssystemer internt i enheden, hvor det er relevant.

Håndtering af cyberangreb

9. Håndtering af hændelser.
10. Driftskontinuitet, såsom backup-styring og reetablering efter en katastrofe, og krisestyring.

Sådan sikrer ledelsen et effektivt grundlag for NIS2-implementering

Rambøll anbefaler, at man som ledelse arbejder med følgende fem områder:

Fokuser på ledelsesansvaret

NIS2 er meget tydelig og klar med hensyn til, at det er topledelsen, der har det samlede ansvar for organisationens cyber- og informationssikkerhed. Dette ledelsesansvar betyder som noget nyt, at topledelsen direkte kan sanktioneres i form af bøder, hvis organisationen ikke lever op til kravene.

Hvad angår arbejdsopgaver, skal ledelsen sikre, at de rette rammevilkår er til stede for en effektiv NIS2-implementering og samtidig være indholdsmæssig ansvarlig for strategi, politikker og risikoprofil på sikkerhedsområdet.

Sikr de rette kompetencer og ressourcer

Der kommer et stor efterspørgselspres på profiler med kompetencer til at implementere NIS2. Det gælder både de mere faglige og indholdsmæssige kompetencer, men også kompetencer til de mere strategiske og forretningsrettede opgavedele. De foreløbige erfaringer har også vist stort behov for kompetencer inden for forandringsledelse og procesforløb, da det ofte kræver tæt samspil mellem forskellige fagligheder, og nye ansvarsområder og arbejdsformer skal etableres.

Gennemfør ny organisering og arbejdsdeling

Implementering af NIS2 kræver både opstartsindsatser, som med fordel kan forankres i en traditionel projektorganisation, og løbende opgaver, som bedst hører hjemme i en mere driftslignende organisering. Samtidig skal der skabes nye fælles sammenhængende og forpligtende indsatser på tværs af traditionelt adskilte enheder. F.eks. skal driftsfolk, der har fokus på OT, og it finde fælles fodslag, da begge områder vil blive omfattet af direktivet.

Indfør nye processer og governance

Efterlevelse af NIS2 kræver nye processer med tilhørende governance på tværs af organisationen. Det gælder f.eks.

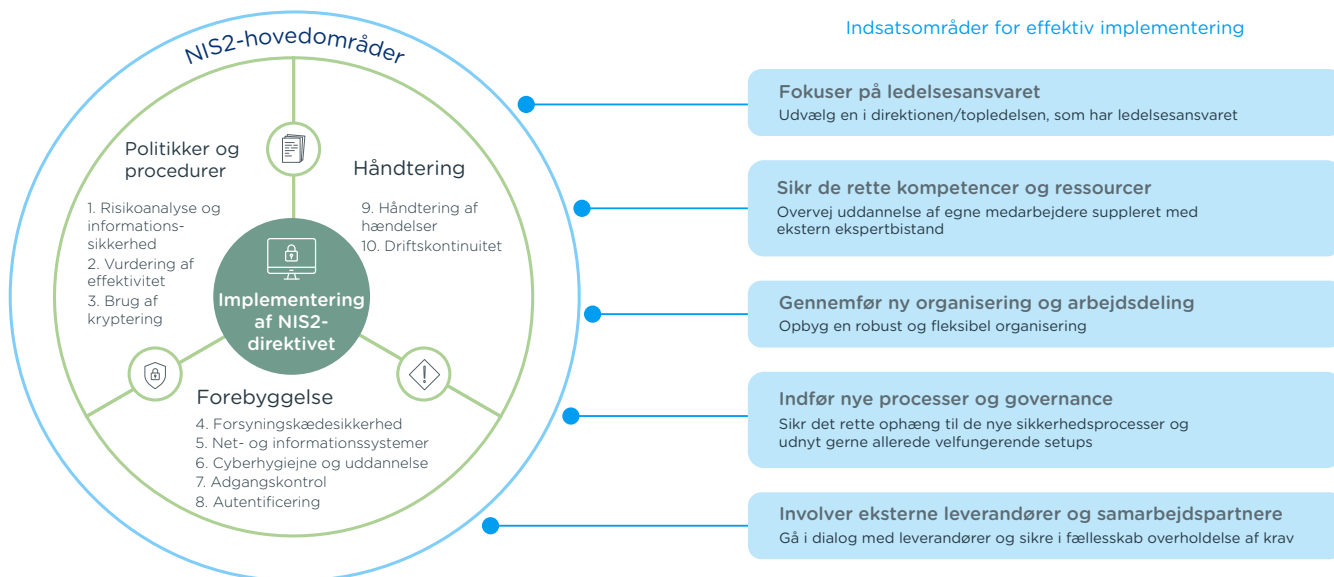
processer inden for risikovurderinger, hændelseslog, interne audits, adgangskontrol, driftskontinuitet og reetablering efter cyberangreb mv.

Involver eksterne leverandører og samarbejdspartnere

NIS2 stiller også krav til leverandører, der leverer produkter og tjenester til de samfundskritiske enheder eller på anden måde har et tæt samarbejde. I NIS2-terminologi hedder det forsyningskædesikkerhed. Der ligger derfor en opgave i at sikre, at leverandører overholder NIS2-direktivet og dermed også, at det samspil, der foregår, er sikkerhedsmæssigt forsvarligt. Et ansvar, der også går videre til leverandørernes eventuelle underleverandører.

NIS2-implementering

Indsatsområder for effektiv implementering og NIS2-hovedområder.



Handlepunkter

- ✓ Udvælg en i direktionen/topledelsen, der får til ansvar at varetage ledelsesopgaven på vegne af den samlede ledelse. Gennemfør GAP-analyse i forhold til NIS2-kravene og opstil handlingsplan.
- ✓ Uddan egne medarbejdere og suppler efter behov med ekstern ekspertbistand.
- ✓ Opbyg både en robust og fleksibel organisering, der kan justeres undervejs, og som både har pondus og mandat til at etablere fælles forpligtende processer og governance på tværs af organisationen.
- ✓ Sikr det rette ophæng til de nye sikkerhedsprocesser og udnyt gerne allerede velfungerende rammer. Vær opmærksom på, at det ofte kræver et solidt stykke forandringsarbejde for at komme i mål.
- ✓ Gå i dialog med de vigtigste leverandører og sikr i fællesskab, at dette samarbejde kan fortsætte under de nye krav i NIS2-direktivet.

Fornyet fokus på porteføljestyring styrker eksekvering af digitale strategier

Digitalisering er i stigende grad en integreret del af organisationer – fra produktudvikling og kunderelationer til automatisering af drift og designværktøjer. Effektiv porteføljestyring af digitale initiativer sikrer velfunderet og rettidig prioritering af initiativer samt en passende balance mellem forandring i organisationen og stabilitet i driften.

Mange digitale initiativer leverer ikke tilstrækkelig værdi til forretningen og ressourcerne anvendes forkert i forhold til de strategiske mål. De typiske udfordringer er manglende ledelsesmæssigt ansvar, uklare prioriteringer og sparsom koordinering mellem initiativer. Robust porteføljestyring kan understøtte organisationens evne til at prioritere de rette initiativer, sikre koordinering mellem initiativer samt facilitere optimal brug af ressourcer. At indføre eller at skabe fornyet fokus på porteføljestyring, er lettere sagt end gjort. Det griber ind i organisationens ledelses- og finansieringsprocesser, og der er behov for at involvere mange interessenter. Derfor sætter IT i praksis® fokus på tre gensidigt afhængige principper, som organisationer kan anvende, når tilgangen til porteføljestyring skal revitaliseres. Principperne skal ses som en iterativ proces, hvor de enkelte hovedaktiviteter løbende tages i betragtning og forbedres, og dermed sikrer værdiskabelse ved hjælp af porteføljestyringen.

Princip 1: Skab overblik over igangværende initiativer

For at forstå initiativlandskabet og understøtte en velafgrænset portefølje er det nødvendigt for organisationer at identificere alle igangværende initiativer, kategorisere dem i forhold til organisationens overordnede mål og

definere, hvad der skal inkluderes i porteføljen. En samlet portefølje giver et overblik over igangværende initiativer og dermed et velfunderet og transparent grundlag for ledelsen at prioritere ud fra, hvilket giver mulighed for at allokere ressourcer fra centralt hold til de rette initiativer på det rette tidspunkt. Porteføljen skal til dels reflektere organisationens overordnede strategiske mål og imødekomme krav til compliance. Desuden skal de digitale initiativer afbalanceres med andre betydende forhold. Det er afgørende at nå til enighed om en række fælles vurderingskriterier for porteføljen såsom indvirkning på forretningen, kompleksitet, risiko og omkostninger. Kriterierne skal danne grundlag for ensartet prioritering på tværs af afdelinger og understøtter dermed en holistisk tilgang.

Princip 2: Sikr klare beslutningsstrukturer

Manglende gennemsigtighed i beslutninger forstærker typisk en silobaseret tilgang til digitalisering og kan dermed udgøre en barriere for at lykkes med porteføljestyring. Grundelementerne i en effektiv porteføljestyring er tydelige beslutningsstrukturer og fælles governance på tværs af afdelinger. Derfor er det nødvendigt at blive enige om, hvordan porteføljen skal styres, herunder omfanget af ledelsesinvolvering. Fornyet fokus på porteføljestyring bør

baseres på en styrkelse af fælles governance for prioritering og fælles beslutningsstrukturer for finansiering af initiativer. Det omfatter blandt andet, hvilket mandat der fastholdes på decentralt niveau, samt konkrete aftaler om, hvornår og hvordan problemstillinger kan eskaleres baseret på ensartede tærskelværdier på tværs af initiativerne. Dette understøtter klarhed over, hvem der står for at godkende finansiering af de enkelte initiativer, og hvem der er ansvarlig for at realisere de forventede gevinster. Desuden vil dette udgangspunkt bidrage til, at initiativerne prioriteres baseret på organisationens overordnede strategiske målsætninger fremfor den enkelte afdelings prioriteringer. For at sikre det bedste udgangspunkt for revitalisering, bør der indledningsvist foretages en kortlægning af de eksisterende beslutningsstrukturer. Det vil bidrage til at identificere, hvilke ændringer der skal iværksættes for at lykkes med en revitaliseret porteføljestyring.

Princip 3: Styr forandringen

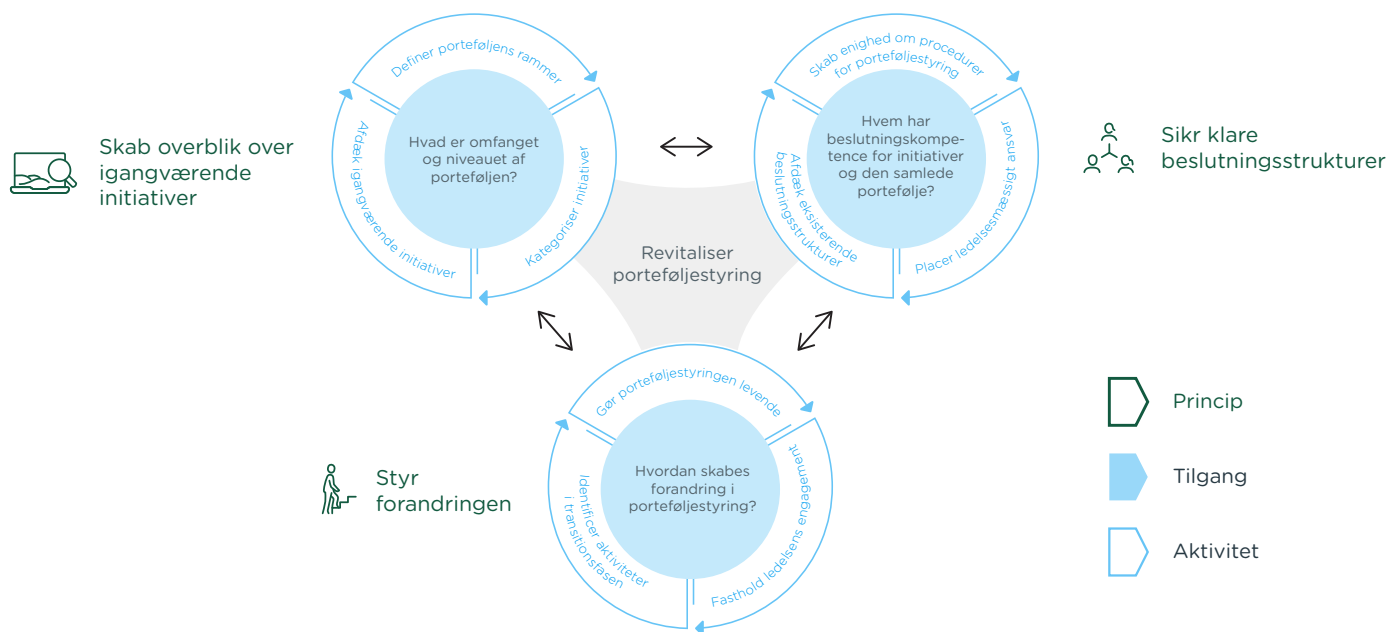
Mens projekter og programmer er defineret som midlertidige, er porteføljestyring en permanent kerneopgave for organisationen. Derfor skal etablering eller revitalisering af porteføljestyring håndteres som en transition til en ny måde at arbejde på.

Den mest mærkbare forandring vil være et skift i beslutningskompetencer fra stor decentral selvstændighed med siloorienteret perspektiv mod et mere tværgående holistisk perspektiv på organisationens investering i digitalisering. Betydningen af denne transformation må ikke undervurderes. Derfor er det afgørende at have stor opbakning til forandring fra alle ledelseslag og sikre, at alle forpligter og engagerer sig, hvis en revitalisering skal lykkes. Direktionen skal tage ejerskab, sætte retning samt sikre, at de involverede medarbejdere er med i transitionen.

Sideløbende med den daglige styring af porteføljen og eksekvering af initiativerne heri, må organisationen sætte fokus på, hvordan den praktiserer porteføljestyling for at identificere forbedringspotentialer. Ledelsen må tilskynde til en læringskultur, og alle involverede, især porteføljeejere, skal sætte handling bag den nye tilgang til porteføljestyling. Det indbefatter blandt andet etablering af fælles terminologi, etablering af fælles principper for governance samt fælles finansielle metrikker, så alle har den samme tilgang på tværs af afdelinger.

Principper for revitalisering af porteføljestyling

Konceptualisering af de tre gensidigt afhængige principper, som hvert består af en metode og tre aktiviteter. Dette afspejler revitalisering af porteføljestyling som en måde at styrke eksekveringen af digitale strategier.



Handlepunkter

- ✓ Forankr ansvaret for porteføljestyling hos ledelsen, som dermed agerer ambassadør for værdifuld og robust porteføljestyling og er ejer af den endelige prioritering af investeringer i tråd med forretningsmålene.
- ✓ Definer porteføljen, så den omfatter investering i digitale initiativer på tværs af forretningsområder. Dette giver et mere holistisk overblik og muliggør de rette ledelsesmæssige beslutninger.
- ✓ Forny beslutningsstrukturerne og etabler fælles governance og finansiering for at sikre effektive beslutningsprocesser i tråd med forretningsstrategien, så ingen initiativer 'går under radaren'.
- ✓ Definer transitionen fra eksisterende porteføljestyling til den nye optimerede tilgang og inddrag ledelsen på tværs af organisationen som ambassadører for forandringen og kontinuerlige forbedringer.

Klimateknologier sikrer både klimamæssige og økonomiske gevinster

De første projekter med brug af klimateknologier viser vejen ved at kunne dokumentere solide CO₂-reduktioner og økonomiske besparelser på samme tid. Udfordringen er at få udbredt og skaleret de gode erfaringer, så de kan blive udnyttet i stor skala til glæde for både klimaet og pengepungen.

Digitalisering kan hjælpe os til en mere effektiv udnyttelse af vores ressourcer og dermed nedbringe forbruget på en lang række områder. Det kan være bedre udnyttelse af organisationens bilflåde, så antallet af biler nedbringes, forbruget af el og varme i bygninger reduceres, der opnås bedre udnyttelse af det digitale udstyr og kampen mod madspild optimeres. Mulighederne er mange. Flere og flere organisationer har gennem de seneste år høstet gode erfaringer med udnyttelse af de digitale muligheder. Fokus må derfor være at tage afsæt i de konkrete erfaringer og velafprøvede initiativer for yderligere skalering og udnyttelse af de mange muligheder.

Rambøll anbefaler, at arbejdet gennemføres i et tæt samarbejde mellem digitaliserings- og klimaprofiler. En tværgående tilgang sikrer, at de nødvendige kompetencer er til stede. Samtidig skal der skabes strategisk forankring. Her kan man med fordel tage afsæt i de strategiske indsatsområder på klimaområdet, som organisationen eventuelt har opstillet, og på den måde skabe ledelsesmæssigt ejerskab til initiativet. Man kan også udnytte de rent økonomiske fordele ved sådanne klimatiltag og koble det til en effektiviseringsdagsorden, da erfaringer viser, at dette kræver relativt små investeringer med en hurtig tilbagebetalingstid.

Til inspiration præsenteres de første seks indsatsområder, der alle har dokumenterede positive effekter på både klima og økonomi. Nye indsatsområder vil løbende komme til i takt med, at erfaringer høstes og dokumenteres.

Madspild

Madspild er dyrt økonomisk og belaster klimaet. Ved brug af digitale vægte under skraldespande med organisk affald kan madspild måles automatisk, og data bliver herefter indsamlet og sammenholdt med bl.a. de menuer og den mængde, der er blevet serveret. På den måde får storkøkkener opbygget profiler for de forskellige afdelinger og områder, de servicerer, og kan dermed justere deres menuer og mængder og mindske madspild og CO₂-aftrykket.

Grøn it

Digitale enheder – og i det hele taget it-udstyr – udgør en væsentlig CO₂-belastning. En mere effektiv udnyttelse af udstyret og en forlængelse af levetid har store miljømæssige og økonomiske fordele. 'Device lifecycle'-metoder, der er fuldt digitalt understøttet, har hjulpet organisationer til øget genbrug og bedre udnyttelse af deres it-udstyr. Her holdes der automatisk øje med, om udstyret bliver brugt for at sikre en effektiv anvendelse. Der er faste procedurer for aflevering af defekt udstyr, da erfaringer viser, at op til 80 pct. af dette udstyr kan genanvendes gennem simple indgreb eller

opdateringer. Der fokuseres på anskaffelse af modeller og udstyr med længst mulig levetid.

Varme-, vand- og elforbrug

Ved brug af sensorer, vejrdata og kunstig intelligens er det muligt at opnå endog store besparelser på varmeanlæg. I stedet for traditionel censorbaseret varmestyring bruges nu en prognosestyring baseret på vejrdata, så varmeanlæg hele tiden kan justeres ud fra disse data. Kunstig intelligens anvendes til løbende at justere fremløbstemperaturen mere nøjagtig, baseret på forskellige situationer (vejr, indeklima og temperatur). Mere generelt kan der også benyttes et Energy Management System (EMS), hvor der systematisk indsamles data om energiforbruget, der sammenholdes med bygnings-, adfærds- og vejrdata fra forskellige datakilder, og hvor kunstig intelligens benytter disse data til at identificere bygninger med de største potentialer for energibesparelser.

Transport og mobilitet

Der er gode erfaringer med brug af avancerede værktøjer til ruteplanlægning. Ud fra konkrete kørselsmønstre kan det reelle kørselsbehov beregnes, og som følge heraf kan der være færre biler på vejene. Der høstes også store gevinster ved at dele bilflåder på tværs af organisatoriske skel. Derudover eksisterer effektive digitale værktøjer til at understøtte sådanne indsatser inden for digital flådestyring.

Klimasikring

Der investeres i disse år store summer på at klimasikre den danske infrastruktur, og der fastlægges investeringsplaner mange år frem i tiden. Digitale løsninger kan spille en afgørende rolle for at få identificeret, hvor man får mest mulig klimasikring for pengene og dermed får det bedst mulige grundlag for prioriteringer. Eksempelvis det at kombinere oversvømmelsesscenarier (f.eks. 5, 10, 20, 50 og 100 års hændelser) med, hvilke skader og økonomiske tab sådanne hændelser kan resultere i. Ud fra disse beregninger er det muligt at identificere og prioritere tiltag inden for klimasikring ud fra, hvad der giver størst effekt.

Grønne indkøb

Kommuner alene indkøber for over 100 mia. kr. om året og udgør langt hovedparten af det samlede kommunale CO₂-aftryk. Ved hjælp af digitale løsninger er det muligt at

påvirke indkøbsmønstre i en mere klimavenlig retning. F.eks. kan kunstig intelligens bruges til at indsamle og inddele indkøbsfaktura i forskellige indkøbskategorier og herudfra beregne CO₂-belastningen for de forskellige typer indkøb. Dette kan bruges til at prioritere og målrette klimaindsatsen ved at identificere, hvilke områder der har det største potentiale for nedbringelse af CO₂-aftrykket. Samtidig kan man gennem digitale indkøbssystemer synliggøre, hvilken klimabelastning de enkelte indkøb indeholder og eventuelt skabe økonomiske incitamenter til mere klimavenlige indkøb i form af interne klimaafgifter.

Rambøll anbefaler, at der hentes inspiration og projektideer fra sådanne tiltag, at der nøje udvælges tiltag, der passer bedst til egen organisation, og der opstilles handlingsplan og business case med fokus på såvel de klimamæssige som de økonomiske gevinster.

Klimaindsatser med dokumenteret effekt

Seks indsatsområder for opnåelse af både klimamæssige og økonomiske gevinster.

Indgange



Klimadagsorden
Effektiviserings-
dagsorden

Indsatsområder med dokumenteret effekt

- Madspild
- Grøn it
- Varme-, vand- og elforbrug
- Transport og mobilitet
- Klimasikring
- Grønne indkøb
- Kommende områder

Resultat



CO₂-
reduktioner



Økonomiske
gevinster



Handlepunkter

- ✓ Organiser et samarbejde mellem digitaliserings- og klimaeksperter.
- ✓ Tag afsæt i de strategiske indsatsområder i organisationen på klimaområdet.
- ✓ Hent inspiration og projektideer fra andre. Byg videre på best practice og erfaringer.
- ✓ Opstil handlingsplan og business case med fokus på såvel de klimamæssige som de økonomiske gevinster.

Allokeringsmodellen for it-omkostninger er et vigtigt værktøj i IT Operating Model

En robust model til håndtering af omkostningsallokering er en af hjørnesteenene i IT Operating Model. En lagdelt allokeringsmodel kan hjælpe CIO'en med at navigere i spændingsfeltet mellem på den ene side effektiviserings- og besparelsesmål fra CFO'en/CEO'en og på den anden side at levere omsætningskabende, understøttet og stabil it fra forretningen.

Selvom det ikke er et nyt ledelsesmæssigt greb at tilbageføre it-omkostninger, har mange virksomheder i dag stadig en samlet it-pulje. Det giver imidlertid et uklart billede af omkostninger, og ofte er beslutningstagerne ikke ansvarlige for selve omkostningen. Selvom ledelsen ved, at it er vigtigt for konkurrenceevnen, ser andre stadig disse omkostninger som en 'sort boks'. Omkostningsallokering skaber transparens for organisationens samlede it-udgifter, tilfører forretningsværdi, giver gennemsigtighed i forretningsenhedens rentabilitet og fremmer omkostnings ansvarlighed. Det sætter CIO'en i stand til at udarbejde klare budgetter, sikre at it-omkostningerne giver proportionel forretningsværdi og faciliterer diskussioner om udviklingen af it-omkostninger, uanset om disse er drevet af vækst, øget it-sikkerhed eller andre faktorer. IT i praksis® præsenterer her en model for en lagdelt allokeringsmodel samt oplister forudsætninger for implementering.

Governance-principper

Fire overordnede principper bør indtænkes, når allokeringsmodellen skal opdateres. 1) Enkelhed og transparens: Modellen skal give et transparent overblik, så den omkostningsansvarlige forstår, hvad der fordeles og hvordan. 2) Retfærdighed: Beslutningstageren skal være omkostningsansvarlig for egne beslutninger, men ikke for andres. 3) Forudsigelighed: Omkostninger skal være forudsigelige og kontrollerbare for at sikre

strømlinet budgettering. 4) Adfærdsdrevet: For at udnytte omkostningsfordeling fuldt ud bør modellen drive en omkostningsbevidst adfærd, hvor beslutningstagerne motiveres til at træffe de rigtige beslutninger. F.eks. vil det ikke understøtte ansvarlig adfærd at allokere omkostninger for it-service desk, da dette dermed kan afholde medarbejdere fra at kontakte it-support.

En lagdelt allokeringsmodel: Hvad skal tilbageføres, og hvad skal fastholdes som it-overhead?

Rambøll foreslår en tredelt model for intern allokering af omkostninger, der kan skaleres til at matche organisationens størrelse og struktur.

Lag 1: Brugsbaserede it-omkostninger

Brugsbaserede it-omkostninger betyder, at afdelingerne selv har en påvirkning på og kontrol over de omkostninger, de afholder. Udgiften påføres det mest granulære omkostningscenter og omfatter omkostninger til it-udstyr (f.eks. computer og telefon), arbejdsstationsudstyr (f.eks. headset, tastatur, mus) og softwarelicenser. For hver af disse kategorier kan it-afdelingen opkræve et administrationsgebyr, der lægges oveni den samlede omkostning. Dette giver afdelinger mulighed for ikke kun at træffe beslutninger baseret på licenspris ved bestilling af software, men også at overveje den fulde omkostning for organisationen. Det kræver dog enten data om, hvordan it-medarbejdere registrerer deres tid eller transparente og enkle principper for omkostningsfordeling.

Lag 2: Lokationsbaserede it-omkostninger

Lokationsbaserede it-omkostninger består af it-hardware og -software, der er specifikke for lokationen/landet/regionen. Her træffer den ansvarlige ledelse for den pågældende lokation de nødvendige beslutninger, som driver disse omkostninger. De kan bestemme antal og størrelse af kontorer, behovet for videokonferenceudstyr osv. Lokationsbaserede it-omkostninger omfatter netværksudstyr, lokale servere og anden infrastruktur, der er nødvendig for at drive et kontor. Ligesom for brugsbaseret it kan der for lokationsbaseret it blive opkrævet et administrationsgebyr for at give et retvisende billede af de totale omkostninger. For store koncerner kan der tilføjes flere lag af lokationsbaserede it-omkostninger, f.eks. land og region.

Lag 3: It-overhead (globale it-omkostninger)

Overhead handler om de resterende it-omkostninger såsom it-service desk, it-sikkerhed, it-administration eller it-infrastruktur, der bruges til at understøtte globale eller regionale aktiviteter. Omkostningerne omfatter således alle kategorier, der som sådan ikke kan kobles til forbrug eller lokation og/eller ikke følger de tidligere omtalte governance-principper. Selvom overhead er en postering, som ikke måles på forretningsenhed eller lokation, giver en omkostningsfordeling pr. fuldtidsansat (FTE) ledelsen øget transparens i EBITDA-bidraget pr. forretningsenhed.

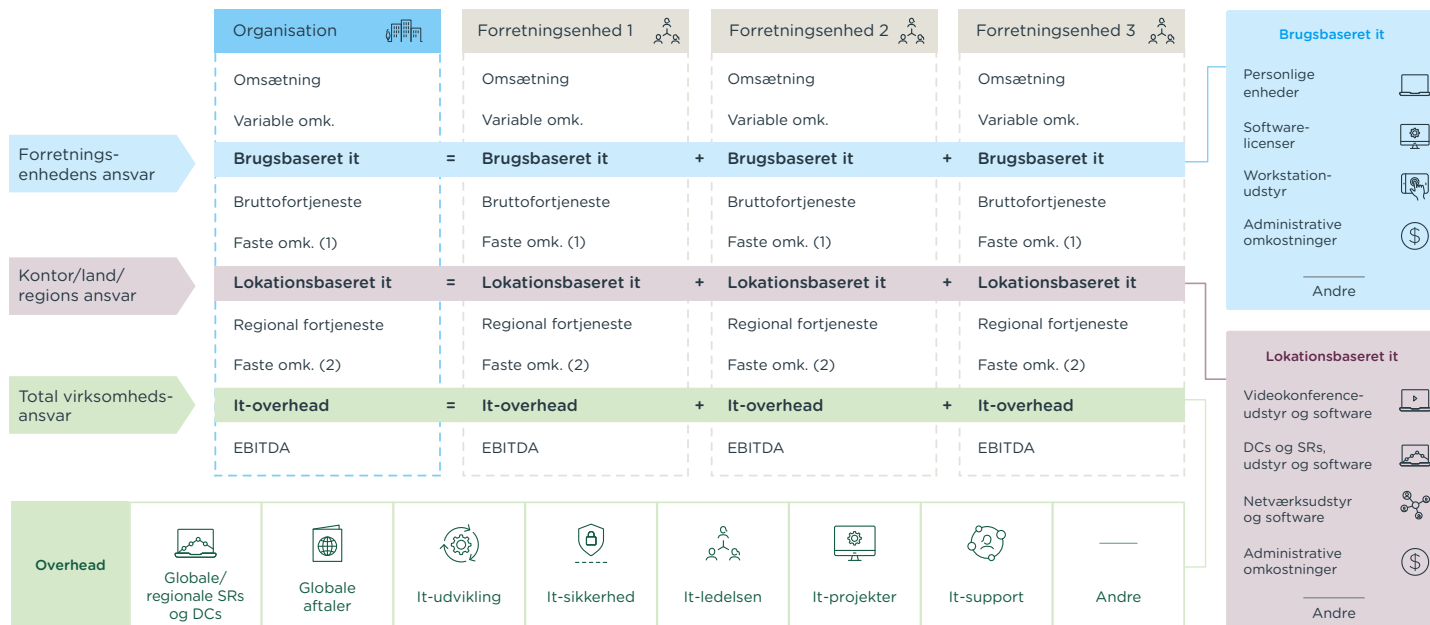
Forudsætninger for udvikling af en ny allokeringsmodel

Udvikling af en moderne og fremtidssikret model for omkostningsallokering forudsætter en moden Operating Model. Dette inkluderer robust it-governance for at holde overblikket over software og hardware samt sikrer, at 1) organisationen bruger globale frem for lokale kontrakter, 2) al software og hardware kan understøttes, og 3) der bliver ikke gået på kompromis med kerneinfrastruktur, netværk og it-sikkerhed. I sidste ende bør organisationer fremme en kultur med 'du betaler for det, du får det' snarere end 'du betaler for det, du ejer det'. De valgmuligheder, forretningsenhederne

har, bør stemme overens med it-servicekataloget med eksplicitte allokeringspriser. Alle processer, herunder valg af software og hardware, indkøb, kontraktstyring og drift skal koordineres på tværs af hele organisationen, f.eks. i en centraliseret it-enhed. Derudover kræver udvikling og drift af detaljerede allokeringsnøgler kompetencer både inden for regnskab, transfer pricing og omkostningsstyring. Det er essentielt, at disse principper er indlejret i en fuld IT Operating Model, og at økonomifunktionen understøtter dette.

En lagdelt allokeringsmodel til it-omkostninger

Forretningsenheder har egen resultatopgørelse, som aggregeres på tværs af virksomheden. Afdelinger er ansvarlige for at skabe bruttooverskud, regionalt overskud skabes pr. geografi, og EBITDA genereres på overordnet virksomhedsniveau.



Handlepunkter

- ✓ Kortlæg det laveste organisatoriske niveau ud fra de givne principper, hvor hver it-omkostningsposter med rimelighed kan allokere til.
- ✓ Optimer IT Operating Model, herunder it-servicekataloget, for at understøtte transparent prissætning samt udarbejd et rammeværk for it-governance for at sikre det rette ejerskab.
- ✓ Sikr, at CIO'en og CFO'en i fællesskab udvikler processer for omkostningsfordeling og beslutter afhængigheder mellem it- og økonomifunktionen.
- ✓ Etabler en transparent business intelligence-model for at sikre, at CIO'en kan følge op på omkostningsdrivere samt give forretningsenhederne viden om, hvordan de kan reducere deres allokerede omkostninger.

Digitale dagsordener

A photograph of a modern office interior. In the foreground, two men are engaged in a conversation. One man, wearing a dark blue t-shirt and glasses, stands next to a large, dark, cylindrical planter containing a tree. The other man, wearing a white sweater, is seated. In the background, there is a white staircase with a glass railing, and several people are working at desks with computers. The office has large windows and a bright, open atmosphere.

IT i praksis® fokuserer på de aktuelle emner, der især præger den digitale dagsorden i den offentlige sektor. I år inkluderer disse digital forretningsprioritering, digital bæredygtighed, cybersikkerhed, kunstig intelligens, barrierer for digitalisering, digitale investeringer og it-omkostninger.

Med digitalisering som en fortsat stigende løftestang for at levere på strategiske mål, er der behov for at holde trit med den digitale dagsorden. I de fleste brancher er digitalisering den primære drivkraft i at udvikle sig i takt med samfundet, og mange organisationer er nødt til at reorganisere deres prioriteringer fundamentalt for at tilpasse sig nye virkeligheder.

IT i praksis® viser, at offentlige topledere og it-direktører erkender behovet for, at organisationen har en dybt forankret digital tankegang. En sådan omstilling kræver mere end blot kompetencer. Det handler også om kultur, lederskab, kapabiliteter og forretningsdriftsmodel. Baseret på svarene fra topledere og it-direktører fokuserer IT i praksis® på de emner, der er højt prioriteret på de offentlige organisationers digitale dagsordener.

På de følgende sider præsenteres de digitale dagsordener en for en, suppleret med kvantitative højdepunkter fra IT i praksis®-undersøgelsen.

Digitale dagsordener i dette års IT i praksis®

- 01 Cybersikkerhed, kvalitet i kerneopgaver og udnyttelse af data har højeste prioritet
- 02 Stort uforløst potentiale for at optimere it-omkostninger
- 03 Digitale værktøjer bidrager til større bæredygtighed
- 04 Mangel på rette kompetencer og finansiering bremser nye digitaliseringsinitiativer
- 05 Digitale initiativer er en del af svaret på rekrutteringsudfordringen
- 06 Styrket indsats for cybersikkerhed, men mange organisationer halter stadig bagefter
- 07 Skabende kunstig intelligens presser på, men organisationerne er endnu ikke klar

Cybersikkerhed, kvalitet i kerneopgaver og udnyttelse af data har højeste prioritet

IT i praksis® viser, at offentlige organisationer i høj grad har igangsat digitale initiativer for at forbedre deres cybersikkerhed, øge kvaliteten i kerneopgaver og udnytte data, mens andre initiativer er mere sektorspecifikke.

IT i praksis® har undersøgt, hvilke strategiske temaer offentlige organisationer ser som meget vigtige/vigtige, og i hvilket omfang der er igangsat konkrete digitaliseringsinitiativer i 2023 med tilsvarende formål, som beskrevet ovenfor.

Fælles for stat, kommuner/regioner og uddannelsesorganisationer er, at de i høj grad har initieret konkrete digitaliseringsindsatser for at forbedre deres cyber- og informationssikkerhed generelt. En næsten lige så stor andel har digitale initiativer, der skal udvikle kvaliteten i organisationens kerneopgaver og udnytte organisationens data bedre.

Her viser IT i praksis®, at organisationerne i høj grad har igangsat digitale initiativer inden for områder, der matcher deres strategiske prioriteringer. Dog er der generelt færre, der har igangsat konkrete initiativer i forhold til, hvor mange der har givet temaet høj strategisk prioritet.

De enkelte sektorer har desuden specifikke fokusområder i deres top-5 indsats. I kommuner og regioner er der særligt fokus på indsats for at

kunne levere service til flere uden at skulle ansætte flere og på indsats for at sikre de rette kompetencer i organisationen. I staten er der særligt fokus på modernisering af organisationens digitale platforme og forbedret ressourcestyring og prioritering. Endelig har uddannelsesorganisationer særligt fokus på at implementere nye typer af service til deres brugere.

IT i praksis® viser, at de fleste temaer vurderes på nogenlunde samme niveau som sidste år. Dog ses, at en større andel af organisationerne i år vurderer bedre værktøjer til ressourcestyring og prioritering (+36 pct.), styrket change management (+22 pct.), digitale kompetencer (+14 pct.) og udnyttelse af data, f.eks. kunstig intelligens (+14 pct.) som vigtige strategiske indsats.

Der er mange indsatsområder, som organisationerne vurderer som vigtige, men som endnu ikke helt følges op af konkrete initiativer. **Rambøll vurderer**, at organisationerne med fordel kan søge at kombinere indsats på forskellige områder for at opnå maksimal effekt.

Top-5 digitale indsatsområder i 2023

Figuren viser top-5 indsatsområder inden for sektorer, stat, kommune/region og uddannelse, hvor organisationerne i høj grad har igangsat digitale initiativer i 2023.

Konkrete digitaliseringsinitiativer i den offentlige sektor



Top 1-5 indikation

	Stat	Kommune og region	Uddannelse
1	84% Cyber- og informations-sikkerhed	82% Cyber- og informations-sikkerhed	82% Cyber- og informations-sikkerhed
2	78% Kvalitet i kerneopgaver	74% Levere service til flere uden at skulle ansætte flere	76% Kvalitet i kerneopgaver
3	71% Udnytte organisationens data	69% Kvalitet i kerneopgaver	71% Nye typer services/produkter
4	66% Modernisering af digitale platforme/afvikle teknisk gæld	64% Udnytte organisationens data	70% Ressourcestyring og prioritering
5	65% Ressourcestyring og prioritering	60% Rette kompetencer i organisationen	65% Udnytte organisationens data

Stort uforløst potentiale for at optimere it-omkostninger

IT i praksis® afdækker, at der er gode muligheder for at få mere ud af it-budgetterne i det offentlige. Tre ud af fire offentlige organisationer har ikke en systematisk tilgang til at reducere it-omkostningerne, og flertallet har ikke genforhandlet kontrakter.

It-omkostninger er en stor post hos de offentlige organisationer. IT i praksis® viser, at mens nogle organisationer har gang i systematiske indsatser for at reducere it-omkostningerne, angiver hovedparten af de offentlige organisationer, at de slet ikke eller kun i lav grad har igangsat sådanne initiativer.

Et solidt datagrundlag og de rette it-finansielle kompetencer er til stede

IT i praksis® viser, at de offentlige organisationer i overvejende grad har et solidt datagrundlag til arbejdet med it-omkostninger, f.eks. i form af konfigurationsdatabaser, og i høj eller i nogen grad robuste it-finansielle kompetencer til at arbejde med analyser. Det giver et godt afsæt for egentlige omkostningsreduktioner. Denne viden bruges i nogle organisationer til f.eks. at afkræve it-omkostningerne hos forretningsenhederne. Det sker i høj grad hos hver femte offentlige organisation, mens over halvdelen slet ikke eller i lille grad benytter dette princip.

Mangel på systematisk indsats til at nedbringe omkostninger

En vigtig kilde til omkostningsreduktioner er genforhandling og optimering af kontrakter. IT i praksis® viser, at flertallet af myndigheder ikke, eller kun i nogen grad, har genforhandlet kontrakter inden for det seneste år.

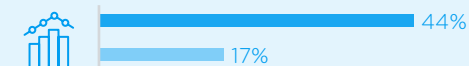
Med mange kontrakter og betydelige omkostninger til it syntes en systematisk indsats at være et oplagt initiativ, men kun hver fjerde offentlige organisation har i høj grad en aktiv indsats for at reducere it-omkostningerne. I staten gælder det kun en ud af syv (13 pct.), mens det i kommunerne er hver tredje (32 pct.).

Rambøll vurderer, at omkostninger til it er stigende i takt med den yderligere digitalisering i den offentlige sektor. En systematisk og vedvarende indsats er påkrævet for at optimere budgetterne. Det skal ske med afsæt i et solidt datagrundlag, optimering af anvendelse og licenser og løbende opfølgning og genforhandling af kontrakter. Fordeling af omkostninger på forretningsenheder bør altid overvejes for at sikre optimal forretningsværdi af omkostningerne. Mere information om dette kan findes i dette års strategiske udfordring, omhandlende allokering af it-omkostninger.

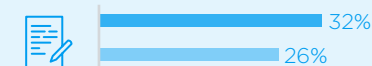
Organisationernes forudsætninger for at optimere it-omkostninger

Figuren viser andelen af offentlige organisationer, der i høj grad henholdsvis slet ikke/i lille grad mener, at de enkelte udsagn passer på dem.

Har et solidt datagrundlag til at arbejde med deres it-omkostninger



Har inden for det sidste år genforhandlet aftaler med it-leverandører for at reducere omkostningerne



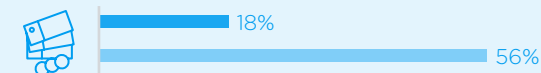
Har robuste it-finansielle kompetencer til rådighed



Har et aktivt it-omkostningsreduktionsprogram/indsats



Opkræver deres it-omkostninger hos forretningsenhederne



■ I høj grad ■ Slet ikke eller i lille grad

Digitale værktøjer bidrager til større bæredygtighed

IT i praksis® viser, at hver anden offentlige organisation har konkrete digitale initiativer for øget bæredygtighed som vigtig strategisk prioritet. Det er flere end tidligere, men der er fortsat kæmpe potentialer i de oplagte initiativer.

IT i praksis® afdækker, at offentlige organisationer i stigende omfang bruger forskellige typer digitaliseringsinitiativer i arbejdet med at fremme bæredygtighed internt og i forhold til omverdenen. Staten ligger klart sidst i feltet.

Øget digital overvågning og styring af aktiviteter med miljøpåvirkning

Digitale initiativer, der direkte påvirker organisationens udledninger, er en væsentlig indsatskategori, og flere organisationer angiver i år, at de i høj grad har initiativer på området. Initiativer som digitale løsninger til energioptimering og styring af energiforbrug, digitale løsninger til at reducere miljøbelastning i asset management og løsninger til at understøtte genbrug af produkter rammer direkte ind i organisationens umiddelbare miljøbelastning. Denne type initiativer er i høj grad indført i lidt mere end hver fjerde organisation, særligt i regioner, kommuner og uddannelsesorganisationer.

Digital understøttelse af opgørelser, beregninger og rapporteringer er i vækst

Der ses mange digitale initiativer i forbindelse med løbende indhentning af data, monitorering af behov og evaluering af indsatser for at understøtte organisationens bæredygtighed. Det er f.eks. digitale løsninger til at automatisere indhentning af data og rapportering af CO2-regnskab, dokumentere miljøpåvirkning fra organisationens indkøb eller stille data til rådighed for f.eks. borgere og virksomheders indsatser for bæredygtighed.

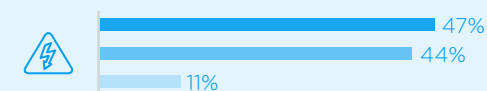
Rambøll vurderer, at der er oplagte digitale initiativer, som mange flere organisationer bør tage til sig og implementere. Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på nye rapporteringskrav, der er på vej, inspireret af bæredygtighedsrapportering for private virksomheder. Det bliver en afgørende faktor for effektivitet og mulighed for benchmarking, at offentlige organisationer baserer sig på de fælles standarder. Du kan læse mere om ESG-rapportering og CO2-reduktioner i dette års strategiske udfordringer.

Offentlige initiativer til fremme af bæredygtighed

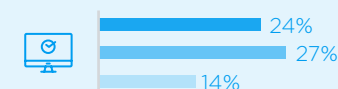
Figuren viser andelen af offentlige organisationer, der i høj grad har igangsat initiativer for at fremme bæredygtighed, opgjort for kommuner/regioner, uddannelsessektor og stat.

Digital overvågning og styring af miljøpåvirkning

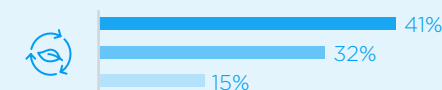
Energioptimere med nye digitale løsninger og brug af IoT



Bruge digitale løsninger til asset management for at reducere miljøpåvirkning

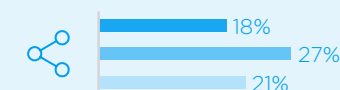


Understøtte genbrug af produkter og materialer med digitale løsninger

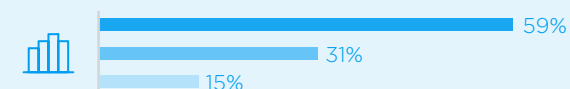


Digitale opgørelser, beregninger og dokumentation

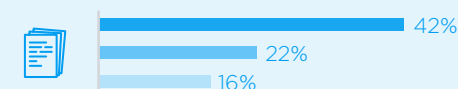
Datadeling, som understøtter egne eller andres bæredygtighedsinitiativer



Dokumentere og visualisere forbrug og miljøpåvirkning fra organisationens aktiviteter



Anvende digitale værktøjer til bæredygtighedsregnskab



■ Uddannelse ■ Kommune og region ■ Stat

Mangel på rette kompetencer og finansiering bremser nye digitaliseringsinitiativer

IT i praksis® viser, at offentlige organisationer er udfordret på kompetencer og finansiering for at kunne drive digitalisering. Det stiller krav til intern kompetenceudvikling, skarp prioritering og veldokumenterede business cases.

IT i praksis® afdækker, hvilke barrierer de offentlige organisationer ser som væsentlige for at drive digitaliseringen.

Rette kompetencer er en mangelvare - både generelle it-kompetencer og specialister

Mangel på generelle it-kompetencer i organisationen, og særligt it-specialister, er i høj grad en barriere for at drive digitaliseringen for knap halvdelen af de offentlige organisationer. Det handler om velkendte rekrutteringsudfordringer, men også om manglende opkvalificering af egne medarbejdere.

Finansieringen rækker ikke til nye initiativer

Manglende finansiering til nye initiativer opleves af over halvdelen af de offentlige organisationer som en væsentlig barriere for at igangsætte nye initiativer. Stor teknisk gæld i organisationernes eksisterende portefølje kan lægge pres på it-budgetterne og ses i høj grad som en væsentlig barriere i hver tredje organisation. Teknisk gæld giver typisk uforholdsmæssig omkostningstung nyudvikling eller bundne omkostninger til udskiftning, når systemer ikke længere supporteres.

Forbedret kvalitet i it-leverandørens leverancer

Manglende kvalitet i leverancer fra it-leverandører har tidligere været vurderet som et stort problem for hovedparten af organisationerne. IT i praksis® viser en klar forbedring, idet det nu kun er hver femte organisation, der oplever manglende kvalitet som væsentlig barriere, hvor det i tidligere undersøgelse var fire ud af fem, der i høj grad oplevede forsinkede leverancer og flere fejl end forventet.

Rambøll vurderer, at der også i de kommende år vil være udfordringer med at rekruttere it-specialister, og at organisationerne med fordel kan prioritere kompetenceudvikling for alle typer medarbejdere med digitaliseringsopgaver. Manglende finansieringsmuligheder til nye initiativer kan delvis imødegås ved at optimere nuværende budgetter, herunder systematisk styring og opfølgning/genforhandling af leverandørkontrakter. Du kan læse mere herom i dette års strategiske udfordring om porteføljestyling.

Væsentlige barrierer for offentlig digitalisering

Figuren viser, hvor stor en andel af de offentlige organisationer der i høj grad oplever forskellige forhold som væsentlige barrierer for at kunne drive digitalisering.



Digitale initiativer er en del af svaret på rekrutteringsudfordringen

Mangel på hænder er et stort problem for mange offentlige organisationer. IT i praksis® viser, at offentlige organisationer ser store muligheder i digitale initiativer, der kan frigøre tid, særligt på sundhedsområdet, ekstern service og interne funktioner.

Mange offentlige organisationer er udfordret i forhold til rekruttering. IT i praksis® har analyseret de områder, hvor digitale initiativer direkte kan afhjælpe mangel på arbejdskraft eller lette arbejdet for medarbejderne. Hele fire ud af fem kommuner og regioner har stor fokus på strategiske initiativer, der kan bidrage til at kunne levere service til flere uden at skulle ansætte flere. Der er særlig opmærksomhed på de to store velfærdsområder, social & sundhed og børn & unge, hvor der er store rekrutteringsproblemer i kommunalt og regionalt regi.

Digitale løsninger kan skabe mere servicetid på ældre-, handicap- og sundhedsområdet

IT i praksis® viser, at de ansvarlige organisationer i høj grad ser, at digitale løsninger kan frigøre tid hos udførende medarbejdere på ældre-, handicap- og sundhedsområdet. Tid, som direkte kan veksles til service, f.eks. ved at lade kunstig intelligens udføre rutinerapportering i plejesektoren eller understøtte selvstyrende grupper med egnede digitale løsninger. To ud af tre kommuner og tre ud af fire regioner ser i høj grad muligheder på disse områder.

Området for børn og unge vurderes mindre oplagt at optimere med digitaliseringsinitiativer

Kommunerne er meget uenige i, om yderligere digitalisering kan frigive tid på området for børn og unge. Lidt over en fjerdedel ser konkrete muligheder for, at digitale løsninger kan frigøre tid hos de udførende medarbejdere, mens en næsten lige så stor gruppe ikke ser sådanne løsninger som et alternativ til at frigive tid. Der er således behov for yderligere erfaringsudveksling på området for at øge forståelsen af mulige løsninger.

De administrative områder har fortsat stort potentiale for nye digitale løsninger

IT i praksis® viser, at offentlige organisationer i meget høj grad ser yderligere digitale løsninger som et vigtigt greb til at frigøre tid på de administrative områder. Det gælder både i forhold til opgaver som intern service/backoffice og organisationens eksterne service. Dette billede er tydeligt hos både stat, kommuner og regioner, mens uddannelsessektoren har en lidt mindre optimistisk opfattelse.

Rambøll vurderer, at der er behov for fokus på nye digitale løsninger, som direkte har til formål at frigøre tid hos den enkelte kritiske ressource for at kunne løse kerneopgaver. Det er nødvendigt og den mest direkte vej til at imødegå rekrutteringsudfordringer.

Muligheder for at frigøre tid med digitale løsninger

Figuren viser andelen af organisationer, der i høj grad ser muligheder for, at digitale løsninger kan frigøre tid på forskellige områder, og andelen, der i høj grad ser målet som strategisk vigtigt.



Leverer service til flere uden at skulle ansætte flere

88%

Administration



Yderligere digitale løsninger kan frigøre tid i intern service/backoffice

79%



Yderligere digitale løsninger kan frigøre tid i ekstern service

69%

Serviceområder



Digitale løsninger kan frigøre tid hos de udførende medarbejdere på ældre-, handicap- og sundhedsområdet og dermed reducere mangel på hænder

53%



Digitale løsninger kan frigøre tid hos de udførende medarbejdere på børne- og ungeområdet og dermed reducere mangel på hænder

24%

Styrket indsats for cybersikkerhed, men mange organisationer halter stadig bagefter

IT i praksis® afdækker offentlige organisationers arbejde med cybersikkerhed. Hvor sidste års undersøgelse viste store udfordringer på flere områder, er der i år en lille fremgang at spore. Der udestår dog fortsat en del udfordringer, som bør håndteres.

IT i praksis® viser, at offentlige organisationer har forbedret deres indsats på flere områder for at øge cybersikkerheden, og arbejdet med cybersikkerhed har høj prioritet i næsten alle organisationer.

Foranstaltninger mod cyberangreb er i fokus

IT i praksis® viser, at 56 pct. af organisationerne vurderer, at de har et stærkt og afprøvet kriseberedskab, hvis de skulle blive ramt af et cyberangreb. Det gælder særligt på områder som systematiske sikkerhedsopsætninger, tekniske tiltag til at imødegå cyberangreb og overblik over sårbarheder, hvor syv ud af ti organisationer føler sig godt forberedte.

Beredskabsplaner er udarbejdet i næsten alle organisationer

Organisationerne har også forbedret deres generelle arbejde med cybersikkerhed. Seks ud af ti organisationer er enige i, at de er modne på dette område, mens et fåtal er meget uenige. Beredskabsplaner er udarbejdet i næsten alle organisationer, og de organisatoriske rammer er på plads i to ud af tre organisationer. Organisationerne

lever i stort omfang op til de generelle mål om politikker, organisering og kompetencer på cybersikkerhedsområdet, ligesom flertallet har gennemført audit og sårbarhedsvurderinger.

De fleste organisationer mangler test og robuste planer for at kunne fungere under en krise

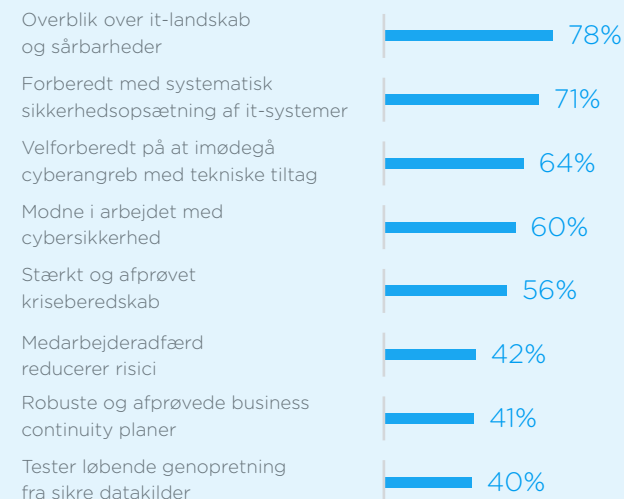
Skulle et cyberangreb lykkes, vurderer kun fire ud af ti organisationer, at de i dag har robuste business continuity-planer. Flere organisationer tester genopretning efter et cyberangreb, men hovedparten tester kun i nogen grad eller slet ikke. Det kan efterlade organisationer i en meget kritisk situation efter et eventuelt cyberangreb.

Rambøll anbefaler, at organisationer systematisk bør teste både planer, sikkerhedsopsætninger og genopretning for at undgå krisesituationer. Også business continuity bør være obligatorisk, da organisationen ellers ikke kan fungere i en krisesituation, fordi de rette forudsætninger ikke er skabt, inden krisen opstår. I vores strategiske udfordring om NIS2 udfolder vi mere viden om de nye EU-krav for cybersikkerhed.

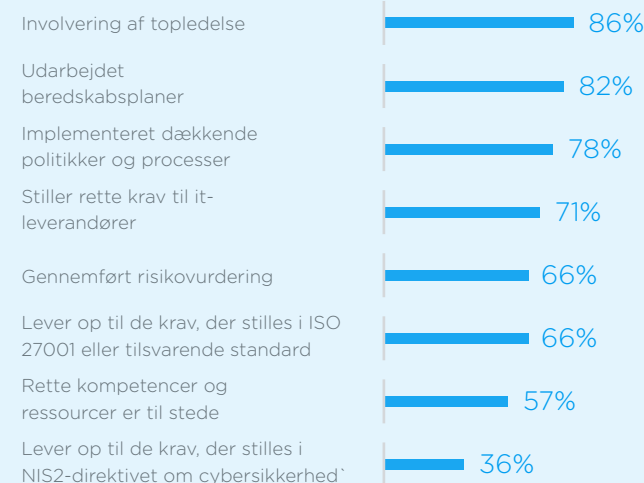
Organisationers stadiet og målopfylnding inden for cybersikkerhed

Figuren viser, hvor stor andel af organisationerne der i høj grad har beredskaber for cybersikkerhed, og andelen, der i høj grad lever op til typiske mål for cybersikkerhed.

Aktuel stadiet



Målopfylnding



Skabende kunstig intelligens presser på, men organisationerne er endnu ikke klar

Skabende kunstig intelligens (G-AI) i den offentlige sektor forventes at have stort potentiale for effektivisering og forbedret kvalitet, men kommer også med potentielle faldgruber. Det er afgørende at tackle disse udfordringer for at sikre en vellykket adoption.

Systemer, der bygger på skabende kunstig intelligens, åbner store muligheder for de offentlige organisationers arbejde inden for områder som sundhed, undervisning og sagsbehandling. IT i praksis® har undersøgt, hvor langt organisationerne er kommet med at skabe et godt fundament.

Etiske overvejelser hos halvdelen af de offentlige organisationer

IT i praksis® viser, at halvdelen af de offentlige organisationer allerede har interne dialoger om de etiske implikationer ved brug af G-AI-værktøjer. De etiske implikationer ved at bruge G-AI er ikke mindst risiko for fejl eller bias i resultater.

Få organisationer klæder medarbejdere på med obligatorisk træning

Værktøjerne er nye, og organisationerne skal både afklare, hvordan de skal bruge G-AI i deres processer, men også hvordan de skal håndtere den generelle brug i samfundet. Det kræver, at medarbejderne er

klædt godt på, og IT i praksis® viser, at kun en ud af ti organisationer har inkluderet G-AI i den obligatoriske medarbejdertræning i dag.

Manglende retningslinjer medfører usikkerhed

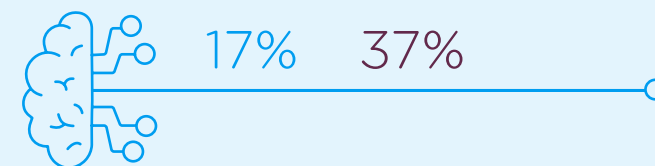
Mere end halvdelen af de offentlige organisationer har endnu ikke retningslinjer på plads for medarbejdernes brug af G-AI-løsninger. Det kan skabe usikkerhed både for medarbejdere og modtagere af service med risiko for, at løsninger bruges uhensigtsmæssigt eller uautoriseret.

Rambøll vurderer, at den offentlige sektor kan udnytte potentialet i G-AI og samtidig opretholde høj etik, gennemsigtighed og offentlig tillid. Det kræver, at medarbejdere trænes i fordele og begrænsninger ved G-AI. Herunder skal organisationerne være opmærksomme på at overvåge G-AI-systemer for bias og nøjagtighed og sikre, at træningsdata minimerer skævheder i AI-genererede resultater.

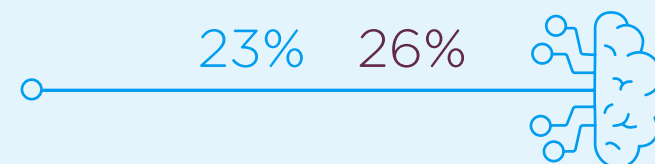
Organisationernes forberedelse til G-AI

Figuren viser, i hvor høj grad organisationerne har igangsat initiativer, der understøtter den generelle brug af G-AI i organisationen.

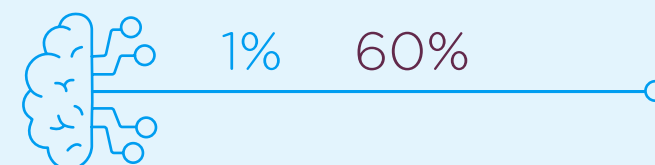
Har retningslinjer om brug af G-AI-værktøjer



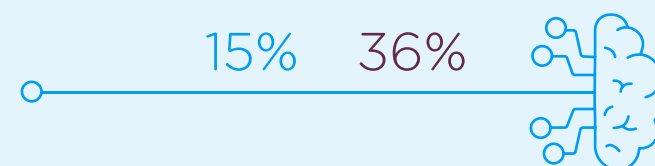
Overvejer/diskuterer aktivt etiske implikationer ved brugen af G-AI-værktøjer



Medarbejdernes obligatoriske træning omfatter brug af G-AI-værktøjer



Evaluerer løbende virkningen af G-AI-værktøjer i deres opgaver



● I høj grad ● Slet ikke



Borgernes erfaringer og holdninger

The image shows the interior of a tram. In the foreground, several passengers are seated, seen from behind. They are wearing winter clothing, including jackets and knit hats. One person in the center is holding a white paper or map. The tram's interior features wooden handrails and overhead straps. Large windows provide a view of a city street with tram tracks and buildings in the distance. The overall atmosphere is that of a public transport vehicle during a commute.

IT i praksis® ser nærmere på borgernes erfaringer med og holdninger til digitalisering i den offentlige sektor. Baggrunden herfor er en stadig øget digitalisering af det offentlige, et ændret samfundsbillede og introduktion til nye digitale teknologier.

I takt med den hastige udvikling af digitale teknologier skal borgerne ikke kun forholde sig til nye muligheder, men også udfordringer i forhold til deres digitale handlinger. IT i praksis® sætter i år fokus på, hvordan borgerne forholder sig til øget it-kriminalitet, og hvordan øget brug af kunstig intelligens opleves og håndteres af det offentlige.

Vi ser, at borgernes opmærksomhed på it-kriminalitet er stor, og at de er skeptiske over for det offentliges brug af kunstig intelligens.

Borgernes generelle oplevelse af digitalisering af den offentlige sektor, også når det gælder hastighed, vurderes hovedsageligt positivt. Borgerne er ligeledes overvejende tilfredse med de landsdækkende digitale servicetilbud, men der efterspørges fortsat hjælp og støtte i brugen af løsningerne.

IT i praksis® tager i år et historisk blik på udviklingen i popularitet af MitID samt udviklingen i borgernes præferencer for kontaktkanaler med det offentlige. Sidste år oplevede flere borgere udfordringer med omstilling til MitID. Dette års resultater viser imidlertid, at MitID er blevet mere brugt og mere populært blandt borgerne.

Årets mest markante erfaringer med og holdninger til digitalisering

- 01 Borgerne er blevet bedre til at gennemskue og undgå digital svindel
- 02 MitID er nu mere populært blandt borgerne
- 03 Det skal være tydeligt, når det offentlige bruger kunstig intelligens
- 04 Stadig flere takker ja til digital selvbetjening, men telefon som kontaktkanal er stadig vigtig
- 05 Digitalisering foregår i et tilpas tempo og gør livet lettere
- 06 Større tilfredshed med offentlige digitale servicetilbud

Borgerne er blevet bedre til at gennemskue og undgå digital svindel

I takt med den digitale udvikling vokser nye kriminalitetsformer frem, som borgerne skal være klar til at gennemskue. Medierne har stort fokus på digital sikkerhed og den eksplosive stigning i mængden af sager om it-kriminalitet. Både det offentlige og medierne bør intensivere kampagner og oplysning til forebyggelse af it-kriminalitet. Og huske at ramme alle aldersgrupper.

IT i praksis® viser, at de fleste borgere er blevet mere opmærksomme på deres egen rolle i kampen mod it-kriminelle. I dag er hele ni ud af ti borgere opmærksomme på, at de ikke altid kan stole på, hvem der er afsenderen af f.eks. en mail.

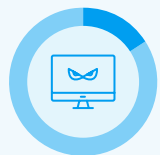
It-kriminelle har historisk set haft sigtekornet rettet mod de ældre. IT i praksis® viser dog, at det i høj grad er de ældre borgere, som er på vagt over for digitale svindelnumre. Den større bevågenhed over for falske sms'er og mails gør borgerne bedre rustet mod it-kriminalitet.

På trods af viden om og opmærksomhed på it-kriminelle, har hver sjette borger været udsat for it-kriminalitet. Det er borgere i alle aldersgrupper, der falder i it-svindlernes fælder.



90%

er opmærksomme på, at de ikke altid kan stole på afsenderen af en mail



16%

har været udsat for it-kriminalitet

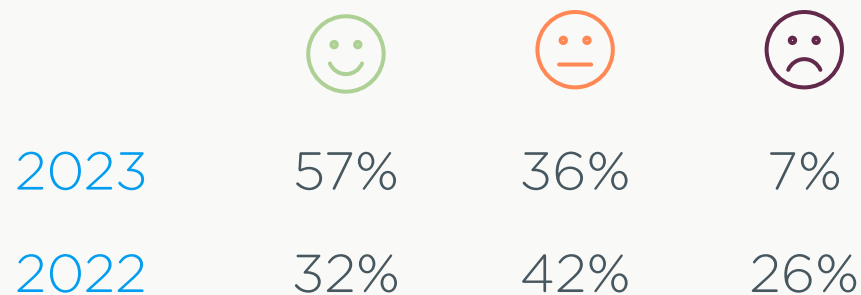
MitID er nu mere populært blandt borgerne

I 2022 blev borgerne introduceret til MitID. Omstillingen medførte et stort pres på Borgerservice i kommunerne, da mange oplevede problemer med at aktivere appen. Løsningen er siden blevet opdateret for at gøre det nemmere og mere sikkert at bruge MitID på mobilen.

IT i praksis® viser, at utilfredshed med MitID og stormløbet på Borgerservice i 2022 nu er erstattet af flere tilfredse brugere. Det er en meget positiv udvikling, da MitID er nøglen til næsten alle personlige, digitale services i Danmark.

IT i praksis® afdækker således en markant højere brugertilfredshed med MitID end sidste år. Mere end halvdelen af borgerne bedømmer løsningen som 'god', hvor kun hver tredje sidste år vurderede løsningen som 'god'. Det er især aldersgrupperne over 57 år, hvor hele 66 pct. er tilfredse med løsningen, mens borgere under 36 år er mere forbeholdne, og kun 46 pct. af dem er tilfredse.

Det er et fåtal, der i årets undersøgelse har vurderet løsningen som 'dårlig', hvilket er et stort fald set i forhold til sidste år, hvor en fjerdedel af brugerne var kritiske.



Bedømmelse af MitID-løsningen ud fra kategorierne: god, nogenlunde og dårlig

Det skal være tydeligt, når det offentlige bruger kunstig intelligens

Offentlige organisationer gør i stigende grad brug af kunstig intelligens. IT i praksis® viser, at der er en stor umiddelbar skepsis hos borgerne over for det offentlige brug af kunstig intelligens i forbindelse med afgørelser og et stort ønske om en form for mærkningsordning.

Hele ni ud af ti borgere mener, at det skal fremgå af en offentlig afgørelse, hvis den er truffet ved hjælp af kunstig intelligens. Dermed er der enighed hos borgerne på tværs af alder og uddannelsesniveau om, at der skal være transparens i det offentlige brug af kunstig intelligens.

Mere end halvdelen af borgerne synes ikke, at det er acceptabelt at anvende kunstig intelligens i forbindelse med afgørelser i det offentlige. Dog er knap hver femte borger (18 pct.) af modsat holdning og synes, det er i orden.

IT i praksis® indikerer først og fremmest, at debatten om anvendelse af kunstig intelligens giver anledning til bekymring hos borgerne. Offentlige organisationer skal tage dette alvorligt og prioritere tydelig kommunikation over for borgerne, når nye tiltag med kunstig intelligens iværksættes.



90%

synes, at det skal fremgå, hvis en afgørelse er truffet ved hjælp af kunstig intelligens



59%

synes ikke, det er acceptabelt at anvende kunstig intelligens i forbindelse med afgørelser i det offentlige

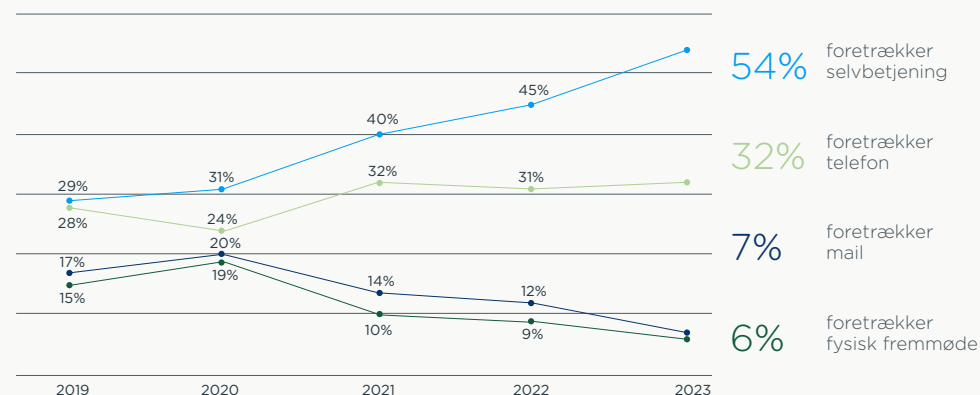
Stadig flere takker ja til digital selvbetjening, men telefon som kontaktkanal er stadig vigtig

IT i praksis® afdækker borgernes fortrukne kanaler til at kommunikere med det offentlige. Sammenlignet med resultaterne fra de seneste fem år, foretrækker endnu flere borgere i samtlige aldersgrupper digital selvbetjening, når de skal have kontakt til det offentlige, ansøge eller indberette en sag, finde information eller ønsker at klage.

I år er det størstedelen af borgerne, der ønsker at bruge selvbetjening som kontaktkanal til det offentlige. Det er en stigning på 9 pct. i forhold til undersøgelsen fra sidste år. Det er især borgere med færrest digitale færdigheder, der fravælger digital selvbetjening og i stedet søger mod telefonopkald som foretrukken kontaktkanal.

Telefon er også en meget populær kontaktkanal, og flertallet af borgerne foretrækker denne måde at kommunikere på, når der er spørgsmål til en sag, skal søges råd og vejledning i nye og ukendte situationer, eller der er truffet afgørelser, man ikke forstår eller skal have uddybet.

I år angiver ingen, at de foretrækker videomøde, hvor det i 2020 var omkring hver tiende borger (13 pct.), der var enige i, at de i højere grad ville bruge videomøde som kontaktkanal til det offentlige.



Digitalisering foregår i et tilpas tempo og gør livet lettere

IT i praksis® viser, at borgerne i høj grad synes om den øgede digitalisering i samfundet. Et stort flertal af borgerne er godt tilfredse med digitalisering i samfundet og synes, at hastigheden i overgangen til digital kommunikation med det offentlige er tilpas.

Digitalisering er fortsat højt på dagsordenen i den offentlige sektor. Kommunikation mellem borgerne og det offentlige skal på stadig flere områder foregå digitalt for at løfte kvaliteten af serviceydelser, gøre borgerne mere selvhjulpne og arbejdet mere effektivt. Et stort flertal af borgerne støtter denne udvikling. Størstedelen af borgerne er således enige i, at øget brug af digitalisering i samfundet har gjort deres liv lettere. Et mindretal er uenige.

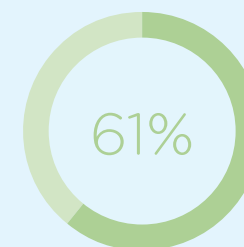
De yngre generationer er lidt mere positive end den ældre generation, men i alle aldersgrupper er der et flertal, der oplever, at hverdagen er blevet lettere med digitalisering. Borgere, hvor folkeskolen er højeste uddannelse, er som eneste uddannelsesgruppe ikke overvejende enige i, at digitalisering har gjort deres liv lettere.

Borgernes oplevelse af egne digitale færdigheder er afgørende for deres vurdering af digitaliseringen i samfundet. Borgere, der vurderer, de har meget gode digitale færdigheder, synes i høj grad, at digitalisering har gjort deres liv lettere (69 pct.).

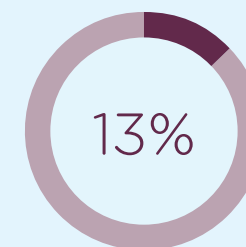
Blandt gruppen af borgere, der vurderer, at de har få digitale færdigheder (7 pct.), er blot 17 pct. enige i, at livet er blevet lettere på grund af øget digitalisering.

IT i praksis® følger også borgernes syn på digitaliseringshastigheden. Her ses en meget markant ændring i forhold til sidste år. Størstedelen af borgerne ser den nuværende hastighed i den offentlige digitalisering som 'tilpas'. Kun hver tiende borger synes, at digitaliseringen i dag går for langsomt. Det er væsentlig færre set i forhold til sidste år, hvor to ud af tre (65 pct.) mente, det gik for langsomt med at få digitaliseret kommunikationen.

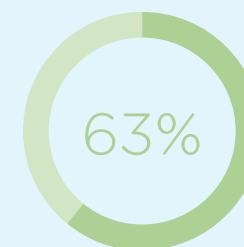
Borgerne ser klart digitalisering som en positiv bevægelse – hvor en mindre gruppe af borgere har en negativ oplevelse og er af den opfattelse, at sektoren fortsat har en opgave i at servicere denne gruppe. Dette understreger vigtigheden af at sikre gode løsninger og alternativer til de, der ser digitalisering som en forhindring.



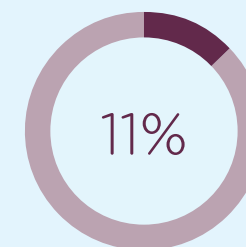
oplever, at øget brug af digitalisering i samfundet har gjort deres liv lettere



er uenige i, at øget brug af digitalisering i samfundet har gjort deres liv lettere



vurderer den nuværende digitaliseringshastighed af kommunikation i det offentlige som værende tilpas



vurderer den nuværende digitaliseringshastighed af kommunikation i det offentlige som værende for langsom

Større tilfredshed med offentlige digitale servicetilbud

IT i praksis® viser, at borgerne er blevet mere tilfredse med samtlige af de landsdækkende digitale servicetilbud set i forhold til sidste år. Kommunernes hjemmesider er højdespringeren.

Et stort flertal af borgerne synes, at det er i orden, at man som udgangspunkt skal betjene sig selv digitalt i kontakten med det offentlige. Og borgerne er overvejende tilfredse med de digitale tilbud, de får fra den offentlige sektor.

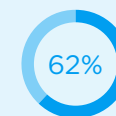
Der har været en markant øget tilfredshed hos borgerne med de kommunale hjemmesider. To ud af tre borgere har brugt deres kommunes hjemmeside inden for det seneste år. Knap halvdelen af dem oplever den som 'god'. Sidste år var det kun hver fjerde (28 pct.), der havde samme oplevelse.

IT i praksis® viser, at knap ni ud af ti borgere bruger de store digitale løsninger skat.dk, borger.dk og sundhed.dk og andre sundhedsløsninger. Det er de digitale tilbud, som borgerne fortsat er langt overvejende tilfredse med. Af de borgere, der bruger sundhed.dk, har 75 pct. gode oplevelser, 70 pct. med skat.dk, og 67 pct. med borger.dk. Aula vurderes som god af 37 pct., mens 13 pct. vurderer den som dårlig.

De borgere, der har brugt en digital løsning og ikke er tilfredse, peger typisk på, at den er ikke intuitiv at bruge (kommunens hjemmeside, sundhedsløsninger, borger.dk og skat.dk), mens Aula især skæmmes af for meget uvedkommende information.

Selvom borgerne generelt er positive over for de offentlige digitale servicetilbud, viser IT i praksis®, at borgerne er mindre tilfredse med den vejledning og støtte, det offentlige tilbyder til de borgere, der har brug for hjælp til digitale services. Sammenlignet med undersøgelsen fra sidste år, vurderes hjælpen til borgerne snarere forværret end forbedret.

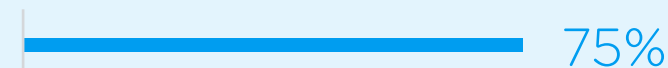
For borgerne er den digitale udvikling en målstreg, som konstant flytter sig. Derfor er det fortsat vigtigt, at det offentlige fokuserer på at inkludere de borgere, der har svært ved at begå sig digitalt.



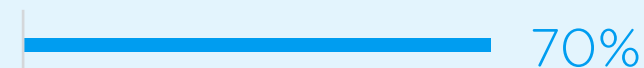
mener, det er i orden, at man som udgangspunkt skal betjene sig selv på nettet, når man skal have ordnet noget med det offentlige

Andelen af borgere, som vurderer løsningerne som gode

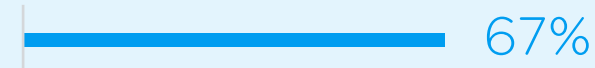
Sundhed.dk



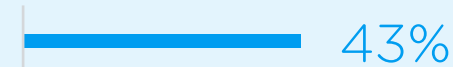
Skat.dk



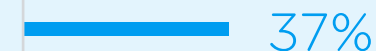
Borger.dk



Kommunens hjemmeside



Aula



Metode og datagrundlag

A photograph of a person in a dark blue shirt pointing at a computer monitor with a pen. The monitor displays a data visualization with a green bar chart. In the foreground, another person's hands are visible, writing in a notebook with a white pen. On the desk, there is a keyboard, a coffee cup, and a clipboard with a document featuring a colorful pie chart and bar graphs.

IT i praksis® 2023-2024 er baseret på en undersøgelse foretaget blandt samtlige kommuner, regioner og myndigheder samt de største private virksomheder i Danmark.

Der er i perioden april til august 2023 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 blandt andet blevet revideret 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.

For at kunne tegne et fyldestgørende billede af både holdninger, udfordringer og tendenser skelnes der mellem den offentlige og den private sektor.

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 statslig myndigheder og institutioner, de 98 kommuner og fem regioner. IT i praksis® 2023-2024

afrapporterer på baggrund af besvarelser fra 102 it-ansvarlige og 70 forretningsansvarlige, fordelt på de fire kategoriseringer af den offentlige sektor. Resultaterne af undersøgelsen i den offentlige sektor præsenteres her i den danske udgave af rapporten.

Privat sektor

I den private sektor er spørgeskemaet udsendt til Danmarks største virksomheder, der indgår i Børsens seneste top-1000 virksomhedsoversigt. Den engelske udgave, IT in Practice 2023-2024, afrapporterer på baggrund af besvarelser fra 120 it-ansvarlige og 42 forretningsansvarlige fra Danmarks top-1000 virksomheder.

Meningsmåling blandt borgere om digitalisering af den offentlige sektor

I forbindelse med IT i praksis® 2023-2024 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, anvendelse af digitale services, samt hvordan 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 18.000 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.

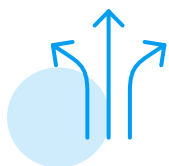
Dansk IT er en uafhængig forening og et fællesskab for it-professionelle. Her sættes fokus på karriereforløb gennem kompetenceudvikling og deltagelse i Danmarks største it-faglige netværk. Dansk IT arbejder for at fremme og understøtte it, hvor dette skaber værdi for samfundet og den enkelte. At samle, 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 www.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.

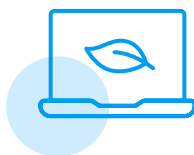


Rambøll Management Consulting understøtter jeres digitale rejse



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

Digital & Technology – IT i praksis® 2023-2024

Redaktion

Steen Christensen, Frederik Kiær Nielsen, Julie Møller Hindkær, Asger Højen Danielsen, Jacob Fink, Thomas Fjeldberg, Rico Dagø Skaarup, Martin Eberhard, Christian Ohrt Møller & Lene Bojsen-Møller

Layout og grafik

Rambøll Global Design Centre

Udgivet af

Rambøll Management Consulting A/S
Hannemanns Allé 53
2300 København S
Danmark

Telefon +45 5161 1000
www.ramboll.com

28. årgang, Version 1.0
ISSN: 2596-3821

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



Steen Christensen

Director
STEC@ramboll.com

Ansvarling for IT i praksis®



Julie Møller Hindkær

Konsulent
JLHK@ramboll.com

Projektleder og kontaktperson
for IT i praksis®

Læs mere om, hvordan vi muliggør samfundets
omstilling til en bæredygtig fremtid

www.ramboll.dk

Bright
ideas.
Sustainable
change.

RAMBOLL