

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.

Digital & Teknologi

Strategi, trends & erfaringer

IT i praksis® 2024-2025

dit
dansk•it

Indhold

Introduktion

- 04 Velkommen til IT i praksis® 2024-2025
- 05 Om IT i praksis®
- 06 Advisory Board

Strategiske udfordringer

- 10 It-organisationens brug af roller bør revitaliseres for at fremme værdiskabelse
- 12 Digitale implikationer ved CSRD-rapportering kræver fokus på ESG-arkitektur
- 14 NIS2-compliance kræver øget styring af tid, ressourcer og kompetencer
- 16 Impact Map sætter tal på forandringsledelses reelle værdi



Digitale dagsordener

- 20 Topledelsen prioriterer cybersikkerhed, øget kvalitet i kerneopgaver samt de rette kompetencer
- 21 Forbedret cybersikkerhed udfordres af økonomi og kompetencer
- 22 Tøvende fremdrift i brugen af skabende kunstig intelligens
- 23 Succesfuld digitalisering kræver flerstrengede indsatser
- 24 Stigende it-omkostninger, men kun hver fjerde organisation har systematiske indsatser til at reducere dem
- 25 Mange erfarer et forbedret samarbejde med it-leverandører
- 26 Brug af digitalisering fremmer bæredygtighed

Borgernes erfaringer og holdninger

- 30 Borgere ønsker både digital selvbetjening og direkte personlig betjening
- 31 Øget tilfredshed med offentlige digitale services
- 31 Fortsat høj tillid til myndighederne og deres datahåndtering
- 32 De yngre generationer presser på for øget digitalisering i det offentlige
- 32 Manglende tillid til sikring af det digitale Danmark i krisesituationer
- 33 Flere ønsker langt højere udnyttelse af kunstig intelligens

Baggrund

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

Velkommen til IT i praksis®

2024-2025

For 29. år i træk har Rambøll Management Consulting i samarbejde med Dansk IT gennemført undersøgelsen IT i praksis®, som giver indblik i aktuelle tendenser, udfordringer og muligheder, som offentlige organisationer og private virksomheder møder i deres bestræbelser på at skabe værdi gennem digitalisering.

I dagens hastigt udviklende samfund fortsætter it og digitalisering med at have betydelig indflydelse på både offentlige organisationer og private virksomheder i Danmark. Blandt andet områder som bæredygtighed, cybersikkerhed og skabende kunstig intelligens forbliver fortsat og i stigende grad nogle af de vedvarende udfordringer og potentialer, der kræver fælles opmærksomhed. It- og digitale løsninger spiller her 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 tendenser, udfordringer og muligheder i det danske samfund.

Rapporten bidrager med indsigtsfulde perspektiver på, hvordan offentlige organisationer opfatter og håndterer forskellige aspekter af topledelsens digitale forretningsprioriteringer, cybersikkerhed og NIS2, bæredygtighedsrapportering, kunstig intelligens, indsatser for at drive digitalisering, it-leverandørerfaringer, tiltrækning og fastholdelse af digitale kompetencer samt udviklingen i digitale investeringer og it-omkostninger.

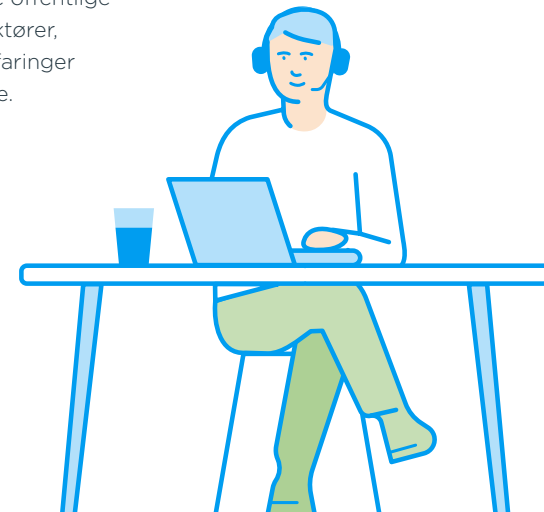
I den danske udgave af IT i praksis® er opmærksomheden rettet mod den offentlige sektors tilgang til digitalisering. På de følgende sider finder du inspiration til din organisation, idet vi udfolder de aktuelle strategiske udfordringer og digitale dagsordener, der dominerer blandt offentlige topledere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

En række topledere fra toneangivende myndigheder og virksomheder udgør vores Advisory Board, som alle har bidraget til udvælgelse af aktuelle temaer til dette års IT i praksis®. Der skal derfor lyde en stor tak til alle Advisory Board-medlemmer for gode ideer samt værdifulde og konstruktive input.

Ud over den danske rapport udkommer der også en engelsksproget udgave, IT in Practice, hvor fokus er rettet mod den private sektor.

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 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 forretningspotentialet ved it og digitalisering.

**Martin Wood**

CIO, Domstolsstyrelsen
Årets CIO 2024

“Ingen organisation kan længere betvivle den strategiske vigtighed ved at mestre digitaliseringens muligheder, uanset om den leverer offentlige, borgervendte løsninger eller anvendes til at fremme nye forretningsmodeller og profit. Forretning og IT er konvergeret i et nødvendigt og ufravigeligt samspil, som er afgørende for succes. Men strategiske valg og kompetent ledelse af IT er fyldt med dilemmaer og svære beslutninger om fremtiden. IT i praksis® tilbyder en nærværende og relevant afdækning af branchens trends og fokusområder og bidrager derigennem til at reducere usikkerheden og bedre navigere i dilemmaerne. Med erfaring og viden bliver det lettere at fatte mod til at søge nye veje til god digitalisering - noget jeg er stolt af, at vi har praktiseret.”

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.”

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

Hakon Iversen

Adm. Direktør
BaneDanmark

Jakob Aagaard Harder

Dekan
Københavns Professionshøjskole

Klaus Larsen

It-direktør
Region Nordjylland

Kristian Vengsgaard

CEO
KOMBIT

Lars Frelle-Petersen

Departementschef
Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet

Lone Juric Sørensen

Chef for Fælles IT og Digitalisering
Aarhus Kommune

Mette Lindstrøm Lage

Vicedirektør
Digitaliseringsstyrelsen under
Digitaliseringsministeriet

Michael Ørnø

Direktør
Statens IT under Finansministeriet

Mikkel Hemmingsen

Adm. Direktør
Sund & Bælt

Peter Bruun Nielsen

Vicedirektør
AU-IT, Aarhus Universitet

Peter Kjærsgaard Pedersen

Kommunaldirektør
Brøndby Kommune

Poul Venø

It og Digitaliseringschef
Herning Kommune

Rikke Hougaard Zeberg

Direktør
Klimadatastyrelsen under Klima-, Energi- og
Forsyningsministeriet

Stig Lundbeck

It-direktør
Rigspolitiet

Willy Kofoed

Kontorchef
Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og
Fiskeri

Privat sektor

Alan Jensen

CIO og Executive Vice President
Salling Group

Haktan Bulut

CITO
ATP

Jens Hartmann

CIO og Group Vice President
Grundfos

Kasper Sckerl

Vice President og Head of IT
Operations & Platforms
Danfoss

Kerny Ustrup

Chief Strategy Officer
Semler IT

Line Storelvmo Holmberg

CIO
Vestas

Morten Bilgrav Mathiasen

Tidligere CIO og Senior Vice President IT
Norlys

Pernille Geneser

CIO
Stark Group

Ronni Cavling

Data og Digital Innovation Lead
Andel

Steen Guldberg

Group IT Manager
Per Aarsleff

Søren Kofoed Weeke

Tidligere CIO og Executive Vice President
SOS International

Thomas Angelius

CIO og Senior Vice President
Better Energy

Torben Kjær

Tidligere Group CIO
Aller Holding



Strategiske udfordringer



IT i praksis® udforsker aktuelle strategiske udfordringer i en tid præget af transformation med kontinuerlig teknologisk udvikling og behovet for, at organisationer skrider til handling for at forblive konkurrencedygtige. Organisationer forpligter sig til at efterleve de nye lovgivningsmæssige rammer for bæredygtighedsrapportering og cybersikkerhed, jf. NIS2-direktivet.

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 identificeret årets aktuelle strategiske udfordringer inden for digitaliseringsområdet, 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 og virksomheder i at imødegå disse udfordringer.

Bæredygtighedstiltag og -krav bliver år efter år mere betydningsfulde og anerkendte i det danske samfund. De højere krav til bæredygtigheds mål og -løsninger øger behovet for, at virksomheder handler nu. I år fokuserer IT i praksis® i endnu højere grad på bæredygtighedsdagsordenen, herunder rammer for at vurdere digitale udfordringer ved ESG-rapportering.

Usikkerheder i det nuværende samfundsbillede stiller yderligere krav til danske offentlige organisationer og private virksomheder. IT i praksis® adresserer forskellige aspekter,

idet undersøgelsen fremhæver de seneste udfordringer for fx cybersikkerhed i lyset af NIS2-direktivet, herunder at organisationer er presset på tid, ressourcer og kompetencer såvel som manglende prioritering, struktur og grundlæggende overblik på it-området.

At definere it-organisatoriske roller er ikke lige til, men bør prioriteres for at navigere i kompleksitet og skabe gennemgående værdi i organisationen. IT i praksis® afdækker indsigter og strategier til at forfine og optimere organisatoriske roller med henblik på at skabe klarhed, effektivitet og en robust governance-struktur. Dette er gavnligt for topledere i forhold til at omfavne det fulde potentiale af deres teams evner.

Et digitalt transformationsprojekt opnår kun succes ved at forankre forandringer med den korrekte organisatoriske tilgang, herunder prioritering af forandringsledelse. Uden rette prioritering kan det være udfordrende at realisere de ønskede gevinster ved en transformation. I år sætter IT i praksis® fokus på denne udfordring gennem et Impact Map, der sætter tal på den reelle værdi af forandringsledelse.

På de følgende sider præsenteres et konceptuelt rammeværk og en række konkrete handlingsanvisninger for hver af de strategiske udfordringer.

Strategiske udfordringer i IT i praksis® 2024-2025

- 01 It-organisationens brug af roller bør revitaliseres for at fremme værdiskabelse
- 02 Digitale implikationer ved CSRD-rapportering kræver fokus på ESG-arkitektur
- 03 NIS2-compliance kræver øget styring af tid, ressourcer og kompetencer
- 04 Impact Map sætter tal på forandringsledelses reelle værdi

It-organisationens brug af roller bør revitaliseres for at fremme værdiskabelse

At definere og tildele organisatoriske roller er det primære redskab, som CxO'er anvender til at håndtere stigende kompleksitet. Uden en struktureret tilgang kan antallet af roller hurtigt øges ukontrolleret og ende med at skabe forvirring og endda konflikt i stedet for den tilsigtede transparens og effektivitet.

Organisatoriske roller fungerer som DNA'et, der strukturerer det daglige arbejde, samarbejde og kultur. Roller udgør et fundament, der giver struktur og stabilitet. De er en væsentlig del af måden, hvorpå CxO'er og ledelsen delegerer ansvar, men i mange organisationer er de også kilden til et dysfunktionelt og ineffektivt arbejdsmiljø. Flere faktorer bidrager til, hvorfor CxO'er bør genbesøge, hvordan organisationen definerer og strukturerer roller og dernæst sikrer, at alle roller bliver grundigt gennemgået med særligt fokus på governance:

- Arbejdsdelingen mellem forretningsenheder og centraliserede it-funktioner er mere flydende end nogensinde før. IT i praksis® viser, at forretningsenheder arbejder mere og mere digitalt, hvilket fører til uklare roller og ansvar på tværs af organisatoriske niveauer.
- Forretningsenheder og it-funktioner køber flere digitale services fra eksterne leverandører, ofte struktureret omkring komplekse leverings- og aftalemodeller. De centrale it-funktioner arbejder som regel efter en hybrid model, da de skal kombinere produktion af egne services med integration af tilkøbte services, hvor mange organisatoriske roller typisk er involveret.
- Brugen af agile metoder og rammeværker har medført helt nye rollebeskrivelser, tit uden en etableret model eller best practice-definition, som derfor kan konflikte med eksisterende roller fra en mere klassisk tilgang. Når der arbejdes efter en hybrid model, kan dette medføre

overlap til eksisterende roller.

- Inden for IT Service Management (ITSM) har IT Infrastructure Library (ITIL) været en defacto-standard. De første versioner fokuserede på at levere best practice-processer for support og drift, men udvidede senere til 360°-it. I den seneste version tilstræber ITIL at erstatte konkrete ITSM-processer med praksisser (professionelle kapabiliteter eller evneområder) en tilgang med betydelige konsekvenser for procesteams og deres arbejde med roller.
- Øget ledelsesmæssig opmærksomhed på cybersikkerhed har for mange organisationer resulteret i et bredere setup af organisatoriske roller relateret til compliance og sikkerhed, hvoraf nogle endda er reguleret efter fx NIS2-direktivet.

Som udgangspunkt bør en struktureret tilgang til en transparent og revitaliseret model for organisatoriske roller indeholde kortlægning af alle eksisterende roller, herunder flertydige, delvist anvendte eller uklare roller. Organisationer kan med fordel udarbejde en ønskeliste med potentielle fremtidige roller. Kortlægningen af roller bør tage højde for at placere rollerne korrekt inden for de fem generiske rolletyper, som er anført i følgende:

- **Jobroller** er de titler, der fremgår af jobannoncer, og som normalt ender som titler i et organisationsdiagram. De bruges aktivt af ansatte og ledelsen til

selvpromovering på professionelle sociale medier, uden for organisationens kontrol. HR-afdelingen er ofte dybt involveret i udarbejdelse af jobrollerne, som kan indeholde en blanding af generelle og specifikke beskrivelser til brug for forhandlinger i forbindelse med nyansættelser. Jobrollerne er vanskelige at ændre, når de først er fastlagt, da de også udgør grundlaget for medarbejder- og ledelseskontrakter.

- **Linjelederroller** (eller stilling) kræver ofte en større indsats at beskrive, selvom de konceptuelt er meget lette at forstå og kommunikere. Uddelegering kan være komplekst i digitale organisationer, og der kan opstå udfordringer i forhold til fx omfang og typen af ansvar forbundet med en linjelederrolle. Fx kan en linjeleder være i tvivl om sit ansvar for leverancer fra en underordnet specialist.
- **De funktionelle roller** er ofte den rolletype i digitale organisationer, der er forbundet med opdeling og uddelegering af arbejdet. En funktionel rolle er typisk relateret til et kompetence- eller praksisområde i organisationen, er ofte mere generelt defineret end andre rolletyper og repræsenterer ofte en best practice idealiseret tilgang. Derfor er en funktionel rolle normalt utilstrækkelig i forhold til at skabe specifikke ansvarsområder.
- **Procesroller** er roller, der er defineret eksplicit og specifikt via procesdokumentation. Procesroller har ofte et betydeligt mandat til at træffe beslutninger på

organisationens vegne. Mange organisationer bruger de facto procesrollerne uden at have de bagvedliggende processer klart defineret.

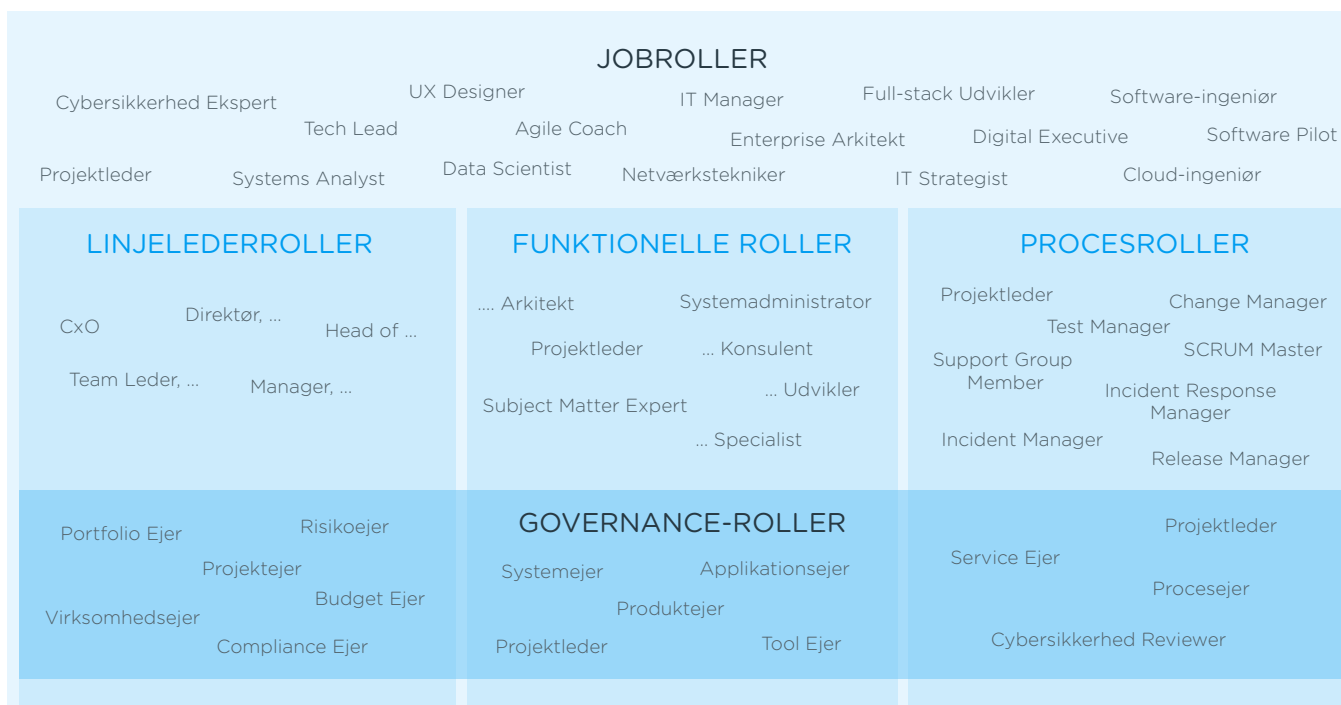
- **Governance-roller** findes typisk i alle ovennævnte kategorier og er organisatoriske roller med et vist niveau af beslutningsmandat. For at kunne lokalisere rollen giver det ofte mening at se efter roller, der inkluderer ordet 'ejer'. I digitale organisationer er det almindeligt at tildele 'ejer'-rollen til personer, der ikke er

en del af linjeledelsen. En række relaterede roller inden for cybersikkerhed falder ind under denne kategori ligesom roller, der beskæftiger sig med budgetter, teknologibeslutninger osv.

Enhver rolle, der knytter sig til flere rolletyper, bør skitseres detaljeret i forhold til den enkle rolletype, dvs. organisatoriske områder, teknologier, budgetter, interesser osv.

Meta-modellen for fem overordnede typer af organisatoriske roller

Brug af organisatoriske roller hviler på en klar forståelse af de fem generiske typer af roller, der typisk anvendes i it-organisationer. Rolletyperne bør bruges til at rammesætte alle organisatoriske roller, der er defineret i organisationens Operating Model.



Handlepunkter



- ✓ Etabler og vedligehold et fælles overblik over de roller, der anvendes i organisationen, uanset kontekst, omfang af og niveau for implementering eller modenhed. Del overblikket med organisationen.
- ✓ Anvend en 360° Operating Model som fundament for en komplet rolleoversigt. Dette sikrer sammenhæng og rammesætter rolletyper, muliggør kommunikation og sikrer, at ledelsen agerer kompetent i afdækning af roller.
- ✓ Vær opmærksom på faldgruber ved at drive en kompleks organisation udelukkende på jobroller. Komplexiteten i digitale organisationer kræver anvendelse af specialiserede rolletyper på tværs af alle fem typer, med en specifik og transparent kobling mellem rollerne.
- ✓ Fokuser på styrker og svagheder ved hver rolletype, herunder særligt governance-rollerne, som har mandat til at træffe beslutninger uden at være en del af linjeledelsen.

Digitale implikationer ved CSRD-rapportering kræver fokus på ESG-arkitektur

I takt med at organisationer forbereder sig på CSRD-rapportering, skal retningen fastlægges i forhold til at digitalisere indsamling og rapportering af ESG-data. Det er derfor nødvendigt at forstå det nuværende ESG-niveau ('as-is'), fremtidige ambitionsniveau ('to-be') samt de it- og forretningsmæssige krav for at kunne skabe et grundlag for strategisk beslutningstagning vedrørende ESG-data.

Mange organisationer er underlagt lovkrav i forhold til bæredygtighed og har været eller er i gang med at gennemføre dobbelt væsentlighedsanalyser (DMA) og GAP-analyser. Næste skridt er at digitalisere indsamling og rapportering af ESG-data, hvilket kræver indsigt i ESG-datalandskabet og arkitekturen samt det fremtidige ambitionsniveau for ESG. Denne opgave kræver i høj grad involvering af CIO'er samt it- og digitaliseringspecialister (fx enterprise arkitekter) til at sikre et passende setup.

Hensigten med rammeværket for vurdering af ESG-arkitektur er at forberede organisationen på de digitale implikationer ved CSRD-rapportering. Rambølls rammeværk indeholder forslag til at kortlægge: (1) 'as-is' situationen for ESG i organisationen, (2) 'to-be' stadiet og ambitionsniveau, (3) overordnede forretningsmæssige- og tekniske krav og (4) udfaldsscenerier samt strategisk retning.

Analysér 'as-is' for ESG

Som følge af det presserende behov for at forberede sig til CSRD-rapportering, undersøger organisationer mulige digitale løsninger i forhold til at strømline ESG-data. Valget af den mest passende løsning kræver dog, at organisationen først kortlægger den nuværende ESG situation og dermed danner en forståelse af datalandskabet, it-arkitekturen samt

den organisatoriske struktur og governance. I relation til datalandskabet er det væsentligt at analysere nuværende processer for indsamling, dokumentation og rapportering af ESG-data, herunder at identificere datakilder og placering, tilgængelighed, integritet og aggregeringsmetoder. Desuden bør organisationen gennemgå den nuværende it-arkitektur, herunder systemer, software og værktøjer, der benyttes i dataindsamling og håndtering, for at sikre både kortsigtet og langsigtet datatilgængelighed i forbindelse med valg af løsning. Endelig kræver implementering af nye it-løsninger overordnede drøftelser om eksisterende roller, ansvar og governance relateret til ESG-data, specielt i organisationer, hvor principper for datastyring stadig er under udvikling.

Vurder 'to-be' og ambitionsniveau

Efter kortlægning af den nuværende ESG situation skal man i organisationen blive enige om det fremtidige stadiet og ambitionsniveau. Det ønskede resultat med CSRD-rapportering skal defineres på både kort og lang sigt for at rammesætte den strategiske vision og ambitionsniveauet. Selvom det kan være fristende at fokusere på en her-og-nu-løsning, vil ESG-softwaremarkedet kontinuerligt udvikle sig, herunder også lovgivningsmæssigt, og den valgte løsning vil inden for blot få år ikke nødvendigvis dække organisationens behov. Organisationer kan gøre brug af

'It-modenhedsmodellen for bæredygtighed – CSRD', som blev offentliggjort i sidste års udgave af IT in praksis®, og anvende modellen som udgangspunkt for drøftelser og afklaring af compliance, idriftsættelse og automatisering af CSRD-rapporteringsindsatsen. Organisationer kan med fordel igangsætte drøftelser om det nuværende- versus det ønskede stadiet for at beslutte, hvad der kræves for at nå i mål. Dette involverer opdateringsfrekvenser, governance samt hhv. organisatorisk og teknisk understøttelse.

Definer de overordnede forretningsmæssige og tekniske krav

Før organisationen kan beslutte retningen fremadrettet, skal de overordnede forretningsmæssige og tekniske krav defineres. Dette indebærer at konkretisere forretningsmål, herunder integration med relevante strategier som fx bæredygtighedsstrategien og den digitale strategi, for at sikre overensstemmelse med ambitionen for CSRD-rapportering. Organisationer skal eksempelvis beslutte, om ESG-arkitekturen bør muliggøre rapportering på kort sigt eller også bør inkorporere mere langsigtede mål og behov. For at understøtte ambitionsniveauet skal den påkrævede/ nødvendige it-arkitektur konkretiseres, herunder data management, integration, analytics og brugergrænseflader.

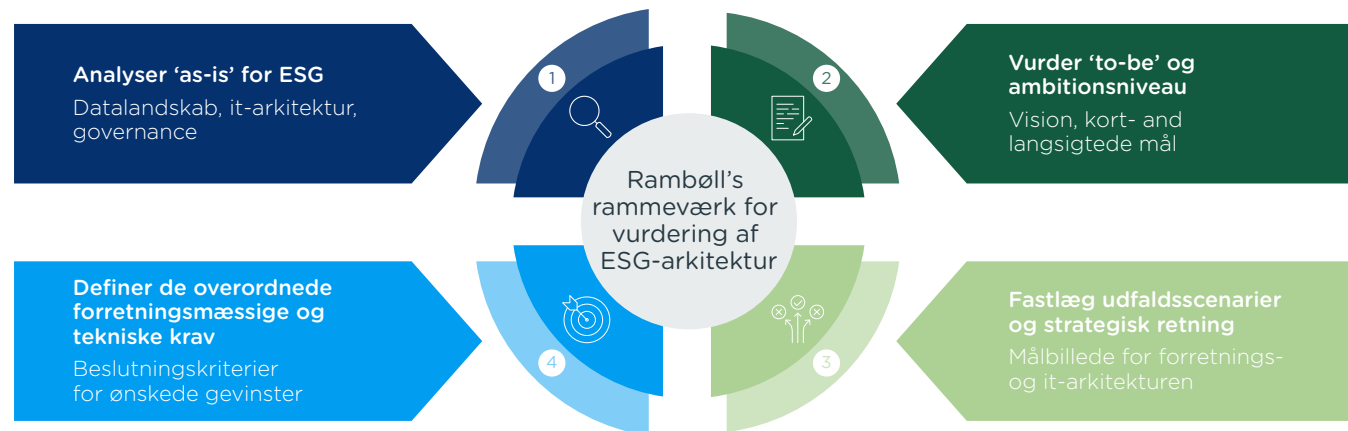
Fastlæg udfaldsscenarier og strategisk retning

Resultaterne af en vurdering af ESG-arkitekturen kan pege i mange retninger og kræver, at nuværende krav og fremtidige ambitioner balanceres. Derfor bør organisationen opstille kriterier for valg mellem ESG-rapporteringsværktøjer og -processer og fastlægge udfaldsscenarier og strategisk retning. Den bedste løsning er individuel og implicere mange aspekter. Mulighederne kan være (1) udvidelse af den nuværende analyseplatform (fx BI-løsning) til at omfatte

ESG-rapporteringsfunktioner, (2) integration af nye ESG-moduler til en eksisterende entrepriseløsning, (3) igangsætte anskaffelse af dedikerede ESG-softwareløsninger, (4) andre skræddersyede eller hybride løsninger, herunder aggregering af ESG-data i data lakes, data warehouses, softwareløsninger mv. Brug af regneark eller andre tilgængelige værktøjer kan dog være en her-og-nu-løsning som en overgang til optimerede processer.

Rammeværk for vurdering af ESG-arkitektur

Organisationer kan anvende rammeværket til vurdering af ESG-arkitektur for at sikre den rette digitale løsning til CSRD-rapportering på både kort og lang sigt. Dette indebærer en forståelse af det nuværende og det ønskede stadie for forretningen og it.



Handlepunkter



- ✓ Analyser det nuværende ESG-stadie for at opnå en grundlæggende forståelse af organisationens datalandskab og processer, it-arkitektur samt de organisatoriske roller og datastyring.
- ✓ Vurder det ønskede stadie og ambitionsniveau for at definere kortsigtede/langsigtede forretningsmål og bæredygtighedsambitioner for CSRD-rapportering samt adressere forskellen mellem nuværende og ønsket stadie.
- ✓ Formuler de overordnede forretningsmæssige og tekniske krav for at tilpasse målsætninger med de grundlæggende strategier, etabler målsætning for it-arkitektur for ESG på kort og langt sigt, herunder fx automatiseringsniveau og rapporteringsfrekvenser.
- ✓ Fastlæg udfaldsscenarier og strategiske retning for at definere kriterier for valg af den eller de passende digitale ESG-løsning(er) til CSRD-rapportering under hensyntagen til både nuværende og fremtidige behov.

NIS2-compliance kræver øget styring af tid, ressourcer og kompetencer

I øjeblikket arbejdes der intenst med at skærpe cybersikkerheden i Danmark. Truslen opleves som reel og nærværende for langt de fleste. IT i praksis® undersøger, hvordan der arbejdes med cybersikkerhed, og hvilke strategiske udfordringer der følger med. Et øget pres på tid, ressourcer og kompetencer er gennemgående, ligesom manglende prioritering, struktur og grundlæggende overblik i forhold til it-området vanskeliggør arbejdet.

License to operate

Med indførelsen af NIS2-direktivet i dansk lovgivning og med retsvirkning fra juli 2025 er der stor opmærksomhed på efterlevelse blandt organisationer. Samtidig viser dette års IT i praksis®, at 12 pct. af offentlige organisationer og 10 pct. af de private virksomheder angiver, at de inden for det seneste år er blevet udsat for et vellykket cyberangreb. Truslen opleves derfor som nærværende og konkret og blev yderligere understreget, da forsvarsministeren i sommeren 2024 annoncerede et øget trusselsniveau for cyberangreb. Det har samlet betydet, at cybersikkerhed har fået en høj strategisk prioritering. Det at have styr på cybersikkerheden opfattes nu som license to operate.

Finansiering

Trods høj prioritering er finansiering af cybersikkerhed typisk sket gennem eksisterende budgetter og dermed på bekostning af andre tiltag. Konsekvenserne bliver tydeligere i 2025, hvor arbejdet med at udmønte cybersikkerhed vil tage yderligere fart med større investeringer i mitigerende handleplaner og indsatser. Samtidig kommer der øgede udgifter til at drifte den allerede etablerede cybersikkerhed. Der venter derfor vanskelige prioriteringer, hvor der kan komme øget fokus på, hvordan man opnår mest cybersikkerhed for pengene.

Forankring og organisering

Arbejdet med cybersikkerhed er typisk forankret hos topledelsen i et forum med varierende deltagerkreds, hvor både it- og forretningssiden ofte er godt repræsenteret. Det er ikke sjældent set, at eksempelvis HR-direktøren og den compliance-ansvarlige også har plads i et sådant forum. Ofte er disse fora reelt drevet og ledet af en it-direktør, en CISO (den ansvarlige for cybersikkerhed) eller måske en ekstern konsulent. Så for mange er der stadig et stykke vej til at sikre, at det reelle ejerskab ligger hos topledelsen, som det kræves ifølge NIS2.

Ser man på selve sikkerhedsarbejdet er det typisk organiseret i projekter og hos nogle også i et samlet program, som ofte er forankret i it-organisationen. Her arbejdes der på at skabe samarbejde på tværs mod forretningssiden og andre stabsfunktioner inden for områder som fx HR, indkøb, jura og kvalitetsstyring, som alle er vigtige at inddrage.

Manglende modenhed og overblik

I mange organisationer og virksomheder bliver arbejdet med cybersikkerhed udfordret af manglende modenhed. Det gælder inden for it-området med manglende governance og Operating Model. Dertil kommer et manglende overblik over it-systemlandskabet med tilhørende udviklings- og driftsaftaler med eksterne leverandører. En del har i 2024 brugt ressourcer på alene at få skabt overblik over organisationens samlede systemlandskab med tilhørende proces- og systemejerskab og med at udarbejde politikker og procedurer, som tidligere ikke har eksisteret. Organisationens tidligere GDPR-arbejde har for nogle været til inspiration. Men også manglende modenhed på forretningssiden med hensyn til struktur og overblik over de enkelte forretningsprocesser, hvem der ejer disse processer, og hvilken it-understøttelse, de er afhængige af, er ressourcekrævende for mange.

Manglende ressourcer og kompetencer

Den nok største udfordring, sikkerhedsarbejdet står overfor, er manglende ressourcer og kompetencer. Det gælder for flere forskellige typer profiler som sikkerhedseksperter, analytiske eksperter og projekt- og programledere til at drive det samlede tiltag. Der er stor konkurrence om at kunne fastholde og tiltrække de eftertragtede profiler. En konkurrence, som er særligt udfordrende for mange offentlige organisationer på grund af manglende mulighed for lønmæssig fleksibilitet. Mange vælger derfor at benytte eksterne konsulenter til at bistå arbejdet, både med de sikkerhedsmetodiske tiltag og til at være udførende og drivende i selve sikkerhedsarbejdet. Her er der imidlertid opstået knaphed på konsulenter med den rette faglige indsigt og et stærkt erfaringsgrundlag.

Mange må konstatere, at sikkerhedsarbejdet kræver et stort træk på få nøglepersoner i organisationerne – særligt på it-området. Det være ressourcer, der besidder det nødvendige overblik og særlig indsigt i de samlede it-aktiver, og som typisk i forvejen er flaskehalse i mange andre vigtige initiativer. Det kræver benhård ledelsesmæssig prioritering og ressourcestyling at navigere i dette samspil.



Særlige udfordringer for OT-miljøer

Organisationer med store OT-miljøer (operationel teknologi) som fx forsyningsselskaber inden for el, vand og varme samt transportselskaber og hospitaler er særligt udfordret i forhold til sikkerhedsarbejdet. Disse OT-miljøer har traditionelt fungeret som lukkede systemer og har derfor ikke en historik og erfaringer med at sikre sig mod angreb. Systemerne er dog gradvist blevet mere og mere åbne, typisk gennem knopskydning, hvor man fx gennem et SIM-kort kan tilgå og overvåge systemerne udefra. Det gør dem sårbare over for angreb.

Driftsopgaven inden for cybersikkerhed

Mange organisationer er begyndt at erkende, at der ligger en betydelig driftsopgave og venter, når de enkelte sikkerhedsprojekter bliver afsluttet. En opgave, som typisk vil kræve en egentlig CISO-organisation (cybersikkerhedsenhed), der forestår driftsopgaver inden for overvågning og beredskab, løbende træning, at skabe bevidsthed samt vedligeholdelse og ajourføring af processer og politikker og af de iværksatte sikkerhedsforanstaltninger. Der skal skabes et levende beredskab, der udvikler sig i takt med, at organisationen udvikler sig og i takt med ændringer i trusselsbilledet.

Handlepunkter



- ✓ Skab overblik over organisationens arbejde med cybersikkerhed og over de ressourcer og kompetencer, der umiddelbart er til rådighed. Det gælder både for sikkerhedsprojekter og efterfølgende sikkerhedsdriftsopgaver.
- ✓ Styrk evnen til at modstå, reagere på og hurtigt overkomme cybertrusler. Automatiser trusseldetektion og respons for at forbedre sikkerhedsovervågning og reaktionsevne. Udvikl en strategi til at beskytte og monitorere forbundne enheder i kritiske systemer, herunder i IT-OT-miljøer.
- ✓ Skab overblik over, hvilke kompetencer og ressourcer organisationen kommer til at mangle og udarbejd en plan for evt. rekruttering og anvendelse af ekstern bistand. Opkvalificer teams til at arbejde med AI-baserede sikkerhedsløsninger, fokuser på konstant overvågning og analyse af globale sikkerhedstrusler og vurder fremtidige behov inden for fx supply chain-sikkerhed.
- Udarbejd et selvstændigt budget for organisationens
- ✓ sikkerhedsarbejde og sikkerhedsdrift og prioriter det i forhold til øvrige indsatser. Allokér midler til at håndtere fremtidige trusler som supply chain-sikkerhed og AI-baserede angreb. Indbyg fleksibilitet for hurtigt at kunne reagere på uforudsete trusler og teknologisk udvikling.
- Sæt fokus på, hvordan organisationen forretningsmæssigt kan udnytte den øgede modenhed, som sikkerhedsarbejdet afstedkommer. Brug sikkerhedscertificeringer til at differentiere virksomheden på markedet, skab tillid og positioner virksomheden som en pålidelig aktør ved at bruge NIS2-compliance som konkurrencefordel.
- ✓

Impact Map sætter tal på forandringsledelses reelle værdi

Forandringsledelse er ofte underestimeret i digitale transformationsprojekter, og i manges forståelse er det dyrt og svært at vurdere effekten af forandringsledelsesaktiviteter. Med de fremtidige udfordringer og muligheder inden for digital transformation bliver organisationer dog nødt til at forholde sig til, at der er tale om markante forandringer, som kræver ændret adfærd hos organisationsledelsen og medarbejdere. Det sker ikke af sig selv.

Virksomheder står over for betydelige udfordringer med at opgradere eller ændre deres it-systemer på grund af ny lovgivning og forældet eller inkompatibel infrastruktur. It-transformationer bliver derfor også præget af øget kompleksitet, der omfatter både teknologiske ændringer og omfattende organisatoriske forandringer. Dette kræver tilførsel af nye kompetencer, omfattende træning og i nogle tilfælde en total omstrukturering af arbejdsprocesserne. Derfor bør en effektiv it-transformation omfatte både en teknisk og en organisatorisk vinkel, der samlet set vurderer, hvordan forandringen vil påvirke virksomheden strategisk, organisatorisk og kulturelt.

Der er mange eksempler på, at teknologiske ændringer gennemføres og implementeres teknisk, men at virksomheden ikke tager tilstrækkelig hånd om den organisatoriske forandring, som er nødvendig for at opnå de forventede effekter af it-transformationen. De nye systemer bliver fx ikke tilstrækkeligt accepteret og integreret af medarbejderne, hvilket skaber modstand, ineffektivitet, forandringstræthed, 'workarounds' og dermed en lavere adoption af de nye teknologier.

For at undgå dette scenarie er det afgørende at lave en grundig analyse af, hvilke ressourcer der er nødvendige for at støtte medarbejderne gennem forandringen. Dette kræver, at virksomheden er villig til at investere i forandringsledelse.

Hvad koster forandringsledelse – og hvor dyrt er det at lade være?

En af de største udfordringer ved it-transformation og forandringsledelse er at finde den rette tilgang og det rette indsatsniveau samt at vurdere, om investeringen i forandringsledelse står mål med de forventede gevinster. Det er samtidig afgørende at prioritere korrekt og forstå konsekvenserne af at undlade eller nedprioritere forandringsledelsesindsatsen, så man i det mindste gør det med åbne øjne.

De fleste virksomheder anerkender behovet for forandringsledelse, og at medarbejdere har brug for støtte til at forstå og tilpasse sig nye tiltag. Selvom både ambitionen og prioriteringen ofte er til stede i starten af et it-transaktionsprojekt, ser vi også, at forandringsledelsesindsatsen ofte nedjusteres undervejs, når et projekt bliver presset på tid, økonomi eller målopfyldeelse. Måske igangsættes et nyt projekt, der gør, at virksomhedens fokus spredes, og ressourcer smøres tyndere ud, hvorved det eksisterende it-transaktionsprojekt stille og roligt glider i baggrunden.

En sådan udvikling er normal, men kan dog være en kortsigtet løsning, der kan medføre, at de forventede gevinster ved it-transformationen går tabt, eller at omkostningerne ved modstand og ineffektiv implementering overstiger forventningerne, fordi medarbejderne simpelthen

ikke kan følge med. Netop derfor er det afgørende at udvikle bedre værktøjer og metoder til at kvantificere effekten af forandringsledelse, som kan muliggøre, at der træffes informerede beslutninger om ressourcefordeling og prioriteringer. Det kan være dyrt at lade være.

Parathedsanalyse og forudsætningsberegninger hjælper virksomheder med at maksimere værdien af deres investeringer i en digital transformation

Drømmescenariet for enhver beslutningstager er at kunne præsentere interessenter for detaljerede scenarier og budgetter, der klart viser, hvordan ressourcer bedst kan fordeles mellem fx træning, kommunikation og ledelsesopfølgning. Endnu bedre er det, hvis man kan fremlægge stærke argumenter for, hvordan og hvorfor disse prioriteringer skal foretages, så investeringen i forandringsledelse undgår ineffektive tiltag. Rambølls Impact Map gør netop dette muligt.

Først udføres en grundig parathedsanalyse, som kortlægger virksomhedens modenhed og kultur samt inddrager de medarbejdere og ledere, der vil blive påvirket af forandringen. Denne analyse sikrer indsigt i fælles forståelser, processer, eksisterende data og tidligere erfaringer, som er afgørende for at prioritere indsatsen korrekt. Fx giver det ikke mening at prioritere udsendelse af et ugentligt nyhedsbrev, hvis data viser, at under 5 pct. læser det. Ligeledes er det ikke hensigtsmæssigt at investere i dyr

e-learning, hvis halvdelen af medarbejderne ikke har adgang til en computer i deres daglige arbejde, eller blot klikker sig igennem for at få det overstået.

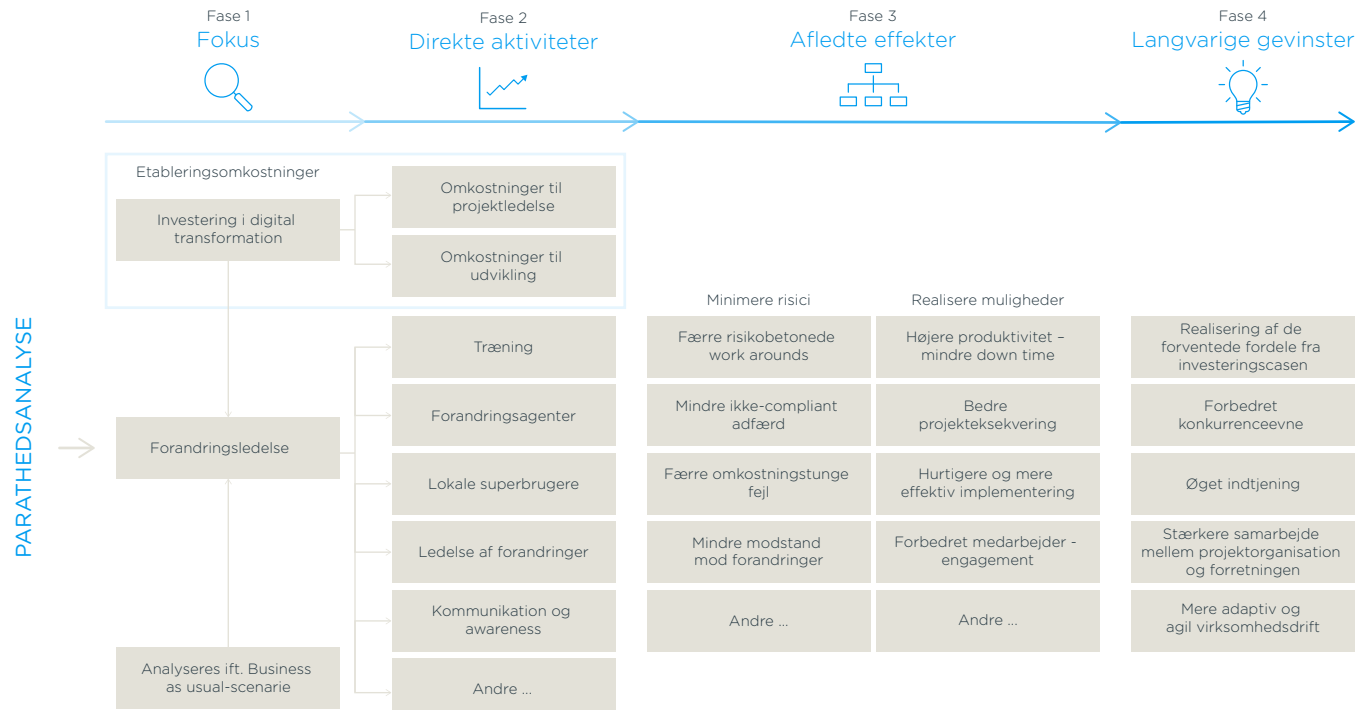
Dernæst laves forudsætningsberegninger, som fastsætter klare økonomiske rammer for forandringsledelsesindsatserne og giver mulighed for strategisk beslutningstagning om, hvad der skal prioriteres – og hvorfor.

Til selve prioriteringsprocessen har Rambøll udviklet en trinvis tilgang med fokus på gevinst, risiko, muligheder

og omkostning. Ved at anvende virksomhedens aktuelle situation, erfaringer og data visualiserer et Impact Map, hvordan investeringer i specifikke aktiviteter og indsatser fører til målbare forandringer og gevinstrealisering, såsom hurtigere adoption, mindre modstand og færre fejl. Et Impact Map fremhæver også risici ved at undlade eller minimere investeringer i forandringsledelse. Det fungerer som et effektivt prioriteringsværktøj, der gennem operationalisering af indikatorer og målepunkter kvantificerer de forventede initiativer og ændringer og beregner den reelle return on investment af forandringsledelsesinitiativer.

Visualisering af proces for og resultatet af arbejdet med Impact Map

Impact Map bruges af beslutningstagere til at identificere begrundelser for investering i forandringsledelse. Det giver strategisk overblik og mulighed for at prioritere ud fra en vurdering af, hvor ressourcerne skaber størst værdi, og hvor det er vigtigst at minimere risici.



Handlepunkter



- ✓ Udfør en grundig parathedsanalyse, der kortlægger virksomhedens modenhed, kultur og medarbejdernes eksisterende erfaringer med forandringer. Identificer præcise områder, hvor støtte og ressourcer er nødvendige, baseret på data om virksomhedens nuværende praksis og præferencer.
- ✓ Gennemfør forudsætningsberegninger for forandringsledelse ud fra indsamlet data og fastlæg det nødvendige budget for forandringsledelsesaktiviteter. Prioriter områder, der kræver mest fokus og husk snowball-effekten. Fx hvor en aktivitet kan skabe mest værdi i forhold til afledte effekter.
- ✓ Brug Impact Map til at kvantificere og visualisere, hvordan investeringer i specifikke forandringsledelsesaktiviteter vil føre til målbare gevinster. Brug det som beslutnings- og prioriteringsværktøj.
- ✓ Forankr forandringsledelse i projektstyringen og sørg for, at forandringsledelse er en integreret del af projektet ved at allokere tilstrækkelige ressourcer og opretholde fokus på afledte effekter, langtidseffekter og gevinster ved forandringer.
- ✓ Evaluer og noter erfaringer i en erfaringslog, så der er mulighed for at bruge data til at blive endnu klogere på prioriteringen af investeringer i forandringsinitiativer.

Digitale dagsordener

A man and a woman in business attire are standing on a bridge over a lake. The woman, on the left, has blonde hair and is wearing a dark teal blazer over a white polo shirt and dark jeans. The man, on the right, has dark curly hair and a beard, wearing a dark teal suit jacket over a white shirt and dark trousers. They are both looking towards each other and smiling. The background features a calm lake, lush green trees, and a modern building with a glass facade on the left. The sky is overcast.

IT i praksis® undersøger centrale emner, der i øjeblikket præger den digitale dagsorden i den offentlige sektor. I år omfatter dette topledelsens strategiske forretningsprioriteringer, cybersikkerhed, fremdrift i kunstig intelligens, it-omkostninger, indsatser for at drive digitalisering, leverandørerfaringer, og hvordan digitalisering kan understøtte bæredygtighedsrapportering.

Digital transformation er en kernefaktor for at nå strategiske mål, og det er afgørende at holde trit med den digitale dagsorden. I mange brancher er digitalisering blevet en central drivkraft for at følge med samfundets forandringer, hvilket nødvendiggør, at organisationer må omprioritere og tilpasse sig skiftende forhold.

IT i praksis® fremhæver, at både offentlige topledere og it-direktører er bevidste om, at en robust digital kultur er afgørende for organisationens fremtidige succes. Denne tilpasning vil kræve mere end blot kompetencer. Det omhandler også etablering af en passende kultur, udøve effektivt lederskab, udvikle relevante kapabiliteter og justere forretningsmodellen. IT i praksis® berører de emner, som står øverst på de offentlige organisationers digitale dagsorden, baseret på besvarelserne fra topledere og it-direktører.

På de kommende sider vil de vigtigste digitale dagsordener blive gennemgået, understøttet af kvantitative indsigter fra IT i praksis®-undersøgelsen.

Digitale dagsordener i IT i praksis® 2024-2025

- 01 Topledelsen prioriterer cybersikkerhed, øget kvalitet i kerneopgaver samt de rette kompetencer
- 02 Forbedret cybersikkerhed udfordres af økonomi og kompetencer
- 03 Tøvende fremdrift i brugen af skabende kunstig intelligens
- 04 Succesfuld digitalisering kræver flerstrengede indsatser
- 05 Stigende it-omkostninger men kun hver fjerde organisation har systematiske indsatser til at reducere dem
- 06 Mange erfarer et forbedret samarbejde med it-leverandører
- 07 Brug af digitalisering fremmer bæredygtighed

Topledelsen prioriterer cybersikkerhed, øget kvalitet i kerneopgaver samt de rette kompetencer

IT i praksis® viser, at forbedret cybersikkerhed og kvalitet i kerneopgaver toppe de fleste offentlige organisationers strategiske prioriteringer. Derefter følger sikring af rette kompetencer, levering af services til flere uden at ansætte flere samt forbedret udnyttelse af organisationens data.

IT i praksis® har kortlagt de temaer, offentlige organisationer ser som særligt strategisk vigtige eller meget vigtige for organisationen som helhed, og har derefter identificeret top-5 temaer inden for de enkelte sektorer.

Undersøgelsen viser, at indsatser for forbedret cybersikkerhed vurderes som særlig vigtigt af de fleste offentlige organisationer. Ni ud af ti organisationer på tværs af sektorer vurderer, at forbedret cybersikkerhed er et meget vigtigt strategisk tema for dem. Det gør cybersikkerhed til det hyppigste prioriterede tema og ligner det billede, vi så i sidste års undersøgelse. Dette understreger, at arbejdet med cybersikkerhed fortsat bør tildeles stor opmærksomhed. Læs mere i temaet om cybersikkerhed.

Næsten lige så vigtigt prioriteres løbende kvalitetsforbedring i centrale kerneopgaver, især i staten, hvor dette tema i år angives som mest vigtigt. En central del af udviklingen i kerneopgaver er at udnytte digitale løsninger som løftestang, hvilket anses som afgørende for halvdelen af organisationerne. En anden vigtig dimension er at

sikre de rette kompetencer i organisationen, hvilket vurderes som det tredje mest prioriterede tema.

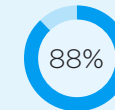
At indfri behovet for at levere service til flere uden at ansætte flere anses som vigtigt eller meget vigtigt i tre ud af fire organisationer, men temaet scorer samlet lidt lavere end sidste år. To ud af tre ser i høj grad muligheder for at bruge digitale løsninger til at frigøre tid til ekstern service og syv ud af ti til intern service, hvor potentialet for, at borgerne selv løser flere opgaver, vurderes væsentligt lavere.

Det sidste tema på top-5 listen over vigtige strategiske temaer er at øge organisationens evne til at udnytte data, som ligger på samme niveau som sidste år.

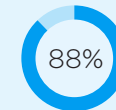
Rambøll vurderer, at offentlige organisationer med fordel kan se på yderligere potentialer i forhold til digitale løsninger, som vil kunne understøtte de prioriterede områder. I arbejdet med cybersikkerhed kan man med fordel skele til de nye NIS2-krav, som er udfoldet i den strategiske udfordring om netop dette.

Strategiske forretningsprioriteringer i den offentlige sektor

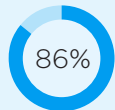
Fem strategiske prioriteringer, der vurderes som de vigtigste inden for stat, kommuner/regioner og i uddannelsessektoren.



Udvikle kvaliteten i kerneopgaver



Forbedre cyber- og informationssikkerhed



Sikre rette kompetencer i organisationen

Top 1-5 indikation

	Stat	Kommune og region	Uddannelse
1	Kvalitet i kerneopgaver 89%	Cyber- og informations-sikkerhed 91%	Rette kompetencer i organisationen 90%
2	Rette kompetencer i organisationen 86%	Kvalitet i kerneopgaver 87%	Cyber- og informations-sikkerhed 89%
3	Cyber- og informations-sikkerhed 86%	Rette kompetencer i organisationen 85%	Kvalitet i kerneopgaver 85%
4	Ressourcestyring og -prioritering 84%	Levere service til flere uden at skulle ansætte flere 78%	Udnytte organisationens data 74%
5	Udnytte organisationens data 79%	Større effekt af nye initiativer 77%	Levere service til flere uden at skulle ansætte flere 74%



71%

ser i høj grad muligheder for at bruge digitale løsninger til at frigøre tid i **interne** services



64%

ser i høj grad muligheder for at bruge digitale løsninger til at frigøre tid i **eksterne** services

Forbedret cybersikkerhed udfordres af økonomi og kompetencer

IT i praksis® viser, at flertallet af offentlige organisationer lever op til proces- og compliancekrav, hvorimod der stadig er vigtige foranstaltninger, der halter. Manglende økonomi og kompetencer forsinket arbejdet med cybersikkerhed og bør adresseres.

Samfundets modstandsdygtighed over for cybertrusler bliver stadig vigtigere i takt med, at den teknologiske udvikling giver kriminelle it-netværk nye værktøjer. Formelle krav til offentlige organisationer øges ligeledes, fx lovgivning om den nye NIS2-sikkerhedsstandard.

IT i praksis® har kortlagt det aktuelle stadie i arbejdet med cybersikkerhed hos offentlige organisationer. Her vurderes både, om den rette styring er implementeret, og konkret om vigtige initiativer er gennemført. Ligeledes belyses mulige årsager til, at myndighederne ikke når i mål.

Vellykkede cyberangreb på offentlige organisationer

Alle organisationer udsættes løbende for cyberangreb. Undersøgelsen viser, at 12 pct. af har været udsat for et cyberangreb inden for det seneste år, der har forstyrret driften i større eller mindre grad. Det må ses som en alvorlig advarsel til alle offentlige organisationer.

Modenhed i arbejdet med cybersikkerhed, men der er fortsat huller

Offentlige organisationer vurderer, at de overvejende er modne i arbejdet med cybersikkerhed, men flertallet har stadig udfordringer med at reducere medarbejdernes risikoadfærd, etablere og især teste business continuity-planer og genopretning af it-systemer efter hændelser. Det er alle indsats, som er kritiske for at sikre robusthed.

Nogen fremdrift på formelle krav

Selvom forbedret cybersikkerhed har stået højt på den digitale agenda i flere år, lever kun 64 pct. op til kravene i ISO27001-standard, som er obligatorisk i staten. 31 pct. vurderer, at de lever op til kravene i det nye NIS2-direktiv. Her er yderligere indsats påkrævet.

Vigtige indsatser fravælges

Arbejdet med at forbedre sikkerheden lider under, at hver fjerde offentlige organisation må fravælge vigtige indsatser på grund af manglende økonomi. Også problemer med manglende kompetencer inden for cybersikkerhed er i høj grad aktuelt hos hver femte organisation.

Status på arbejdet med cybersikkerhed

Andel af offentlige organisationer, der henholdsvis er enige eller uenige i de anførte udsagn inden for udvalgte temaer.



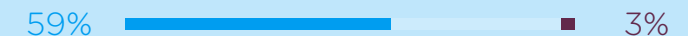
Cyberangreb

Har været udsat for et cyberangreb, der har forstyrret deres drift inden for det seneste år



Modenhed

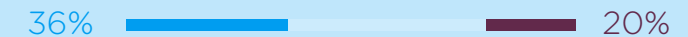
Er modne i arbejdet med cybersikkerhed i organisationen



Alle medarbejdere har adfærd, der reducerer risici



Tester løbende genopretning fra sikre datakilder

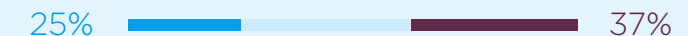


Har robuste og afprøvede business continuity-planer

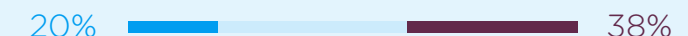


Fravalg af indsatser

Fravælger vigtige indsatser på grund af manglende økonomi

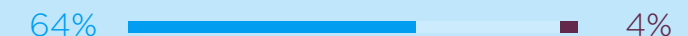


Fravælger vigtige indsatser på grund af manglende kompetencer



Formelle krav

Lever op til de krav, der stilles i ISO 27001 eller tilsvarende standard



Lever op til de krav, der stilles i NIS2-direktivet om cybersikkerhed



● I høj grad

● Slet ikke eller i lav grad

Tøvende fremdrift i brugen af skabende kunstig intelligens

IT i praksis® har kortlagt offentlige organisationers arbejde med skabende kunstig intelligens (GenAI). Undersøgelsen afdækker, at der generelt er en lav modenhed i organisationerne og store bekymringer om data og sikkerhed. Dog findes også frontløbere, som er klar til at implementere GenAI i daglige opgaver.

Siden introduktionen af GenAI, med ChatGPT som eksempel, har offentlige organisationer skulle forholde sig til, om organisationen kan drage nytte af disse AI-teknologier og i så fald hvordan.

Rammerne er stadig ikke på plads

IT i praksis® viser, at de fleste offentlige organisationer i høj eller nogen grad har taget fat på at forstå og sætte rammer for brugen af GenAI i organisationen. Det indebærer, at organisationen har udarbejdet retningslinjer til medarbejderne om brug af GenAI-værktøjer, og at man har dialoger i organisationen om etiske implikationer ved anvendelsen. Meget få organisationer har imidlertid obligatorisk træning i værktøjerne, til trods for at de er tilgængelige og formodentlig bliver brugt uofficielt. Kun 11 pct. angiver at have en dækkende strategi for organisationens brug af kunstig intelligens, mens 22 pct. i nogen grad har en strategi herfor.

Implementering og afprøvning kun hos frontløbere

Offentlige organisationer er til gengæld ikke kommet så langt med at implementere konkrete anvendelser. Knap hver femte er klar til at anvende kunstig intelligens i deres faglige opgaver og fagsystemer, mens halvdelen angiver, at de slet ikke er klar. Det indikerer, at der er en mindre gruppe frontløbere, som er klar og villig til at afprøve løsninger, og hver fjerde organisation evaluerer løbende virkningen af kunstig intelligens. En stor gruppe har dog ikke konkrete implementeringer på vej.

Bekymringer om data, sikkerhed og GDPR

Knap tre ud af fem af de offentlige organisationer er i høj grad bekymret for sikkerheden og overholdelse af GDPR, og om datagrundlaget er transparent ved brug af GenAI. Det kan forklare tøven med at implementere konkrete løsninger.

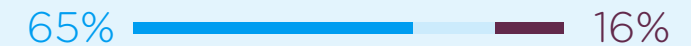
Rambøll vurderer, at offentlige organisationer vil kunne bruge de brede GenAI-værktøjer både internt og i borgerservicen. Der er imidlertid brug for større transparens i kildematerialet og mulighed for at efterprøve informationer, skabt ved hjælp af GenAI.

Offentlige organisationers arbejde med GenAI

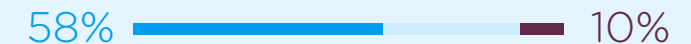
Topledelsens svar på, i hvor høj grad arbejdet med GenAI passer på organisationen.



Har retningslinjer om brugen af GenAI-værktøjer



Er bekymret for, om sikkerhed og GDPR er i orden



Er bekymret for, om datagrundlaget er transparent



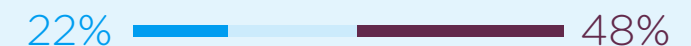
Diskuterer aktivt etiske implikationer ved brugen af GenAI-værktøjer



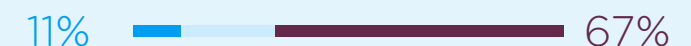
Evaluerer løbende virkningen af GenAI-værktøjer i opgaver



Er klar til at anvende GenAI i faglige opgaver og integreret i fagsystemer



Har udarbejdet en dækkende AI-strategi for organisationen



Medarbejdernes obligatoriske træning omfatter brug af GenAI-værktøjer



● I høj grad

● Slet ikke eller i lav grad

Succesfuld digitalisering kræver flerstrengede indsatser

IT i praksis® har undersøgt, hvilke indsatser offentlige organisationer benytter for at drive deres digitalisering. De mest benyttede indsatser er styrkelse af topledelsesforankring, modernisering af platforme og fokus på implementering og kompetencer.

IT i praksis® viser, at hovedparten af offentlige organisationer har flerstrengede indsatser i spil for at drive deres digitalisering. På baggrund af undersøgelsen vurderer Rambøll, at indsatser for at inddrage forretningsområder og opkvalificere it-kompetencer i organisationen er helt nødvendige for at opnå effektiv digitalisering. Indsatser for at skabe finansiering til eksempelvis modernisering af platforme kan understøttes af skarp leverandørstyring og et stærkere omkostningsreducerende fokus.

Organisatoriske indsatser

76 pct. af organisationerne har i høj grad indsatser rettet mod at styrke forankringen af digitaliseringsstrategier i topledelsen. Næsten ligeså mange har i høj grad indsatser rettet mod øget fokus på implementering og realisering af gevinster. Blandt organisatoriske indsatser findes desuden indsatser for at sikre, at forretningsledelsen er engageret i og tager ansvar for brugerrejsen, som to ud af tre organisationer vurderer som vigtige indsatser. Endelig figurerer indsatser for at skabe finansiering til nye initiativer højt på dagsordenen i over halvdelen af offentlige organisationer.

Teknologi og leverancer

På infrastrukturensiden er især arbejdet med at modernisere organisationens digitale platforme og afvikle teknisk gæld højt på dagsordenen. Arbejdet med at automatisere processer ved hjælp af low code-platforme er i mindre omfang anvendt som initiativ, men hver fjerde organisation har dog indsatser. På teknologisiden findes også indsatser for at øge leverancekvaliteten fra it-leverandørerne, hvor tre ud af fem organisationer beskæftiger sig med dette.

Rette kompetencer

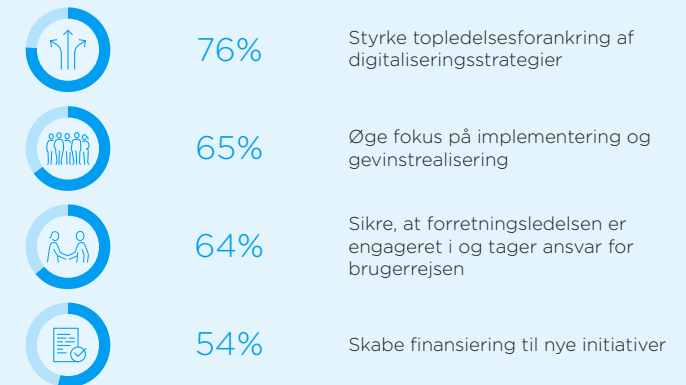
At have de rette kompetencer i organisationen vurderes i høj grad som vigtigt for at kunne drive digitaliseringen, herunder er indsatser for at sikre nødvendige it-specialister i it-organisationen vigtigst. Eksempelvis inden for cybersikkerhed, AI, it-optimering og leverandørstyring.

Også indsatser for at sikre generelle it-kompetencer i organisationen, som kan understøtte implementering og gevinstrealisering, vurderes i høj grad vigtige i over halvdelen af de offentlige organisationer.

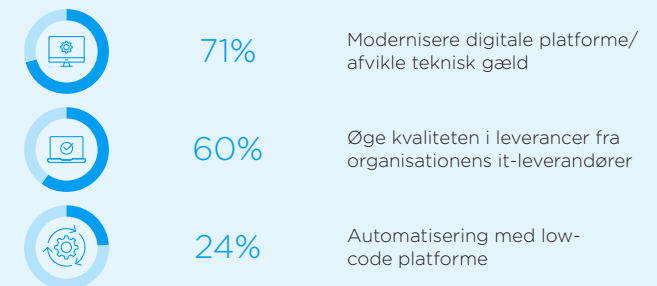
Indsatser for at drive digitaliseringen

Indsatser, som i høj grad opfattes som vigtige for de offentlige organisationer for at drive digitaliseringen.

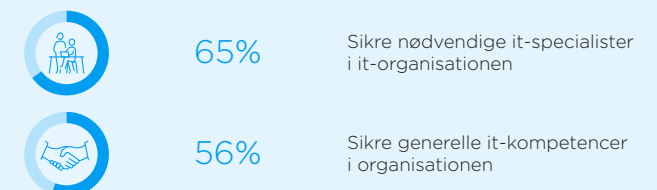
Organisatoriske indsatser



Teknologi og leverancer



Rette kompetencer



Stigende it-omkostninger, men kun hver fjerde organisation har systematiske indsatser til at reducere dem

IT i praksis® følger offentlige organisationers arbejde med at reducere it-omkostninger. Givet det opadgående pres på it-budgetterne, der ses i mange organisationer, er indsatser, der trækker den modsatte retning, nødvendige. Mange arbejder imidlertid endnu ikke systematisk med at begrænse it-omkostningerne.

Stigende it-omkostninger i de fleste offentlige organisationer

It-omkostningerne er stigende hos to ud af tre organisationer. De øgede budgetter går mest til drift, forvaltning og vedligehold, men næsten lige så meget går til udviklingsaktiviteter. Meget få organisationer (5-6 pct.) oplever et degressivt budget på it-området.

It-sikkerhed og beredskab øger budgetterne

Ser vi på specifikke områder er særligt budgetter til it-sikkerhed og it-beredskab øget væsentligt og har været stigende i syv ud af ti organisationer. Behovet for investeringer på disse områder er dog endnu større, da hver fjerde offentlige organisation angiver at måtte fravælge vigtige indsatser på grund af økonomi. Læs mere herom i temaet om cybersikkerhed.

Et mindretal har iværksat indsatser for at reducere it-omkostninger

Det er overraskende, at en ud af tre ikke har et aktivt program eller igangværende indsatser for at reducere organisationens it-omkostninger.

Et udgangspunkt for en sådan indsats vil typisk være at opbygge et solidt datagrundlag for it-omkostninger, hvilket kun en ud af tre har på plads. Det kan skyldes mangel på it-finansielle kompetencer, som hver fjerde organisation angiver ikke at have til rådighed. Kun hver fjerde organisation har genforhandlet aftaler med it-leverandører inden for det seneste år med henblik på at reducere omkostninger. Her sætter udbudsregler imidlertid begrænsede rammer.

Til gengæld har to ud af tre offentlige organisationer indsatser på plads for at reducere it-omkostninger på længere sigt. De vigtigste er ledelsens fokus på at reducere kompleksiteten i organisationens it-landskab og sikre, at organisationens it-arkitektur understøtter en flerstrengt leverandørstrategi.

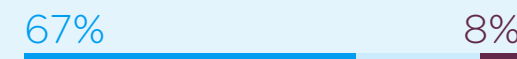
IT i praksis® viser, at der i mange offentlige organisationer er et potentiale for mere effektiv udnyttelse af it-budgetterne baseret på et struktureret datagrundlag og løbende opfølgning på anvendelse.

Indsatser i offentlige organisationer for at begrænse it-omkostninger

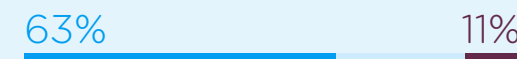
Andel af offentlige organisationer, der er i høj grad eller slet ikke har indsatser for at reducere it-omkostninger på plads.



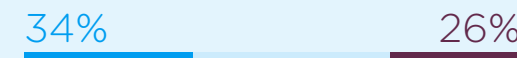
Har en it-arkitektur, der understøtter flerleverandørsstrategi



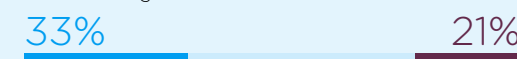
Har ledelsesfokus på at reducere kompleksiteten i deres it-landskab



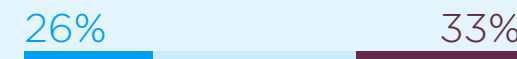
Har robuste it-finansielle kompetencer til rådighed



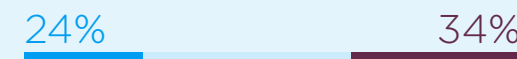
Har et solidt datagrundlag til at arbejde med deres it-omkostninger



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



Har et aktivt it-omkostningsreduktionsprogram/indsats



Opkræver deres it-omkostninger hos forretningsenhederne



● I høj grad

● Slet ikke

Mange erfarer et forbedret samarbejde med it-leverandører

IT i praksis® har undersøgt, hvilke udfordringer offentlige organisationer oplever i samarbejdet med deres it-leverandører efter kontraktindgåelse. Herunder om de aftalte leverancer og serviceydelser lever op til forventninger om kvalitet, og om der er sket en forbedring i leverandørrelaterede udfordringer.

IT i praksis® viser, at samarbejdet med it-leverandørerne opleves forbedret, sammenlignet med undersøgelsen for to år siden, men også at der fortsat er mange offentlige organisationer, som oplever det udfordrende.

Urimelige licensstigninger er et stort problem

En stor del af de offentlige organisationer (58 pct.) oplever i høj grad, hvad de opfatter som urimelige licensstigninger fra leverandørerne. Da meget færre offentlige organisationer oplever uhensigtsmæssige kontrakter, indikerer dette, at disse licensstigninger vedrører licenser, som ikke direkte forhandles mellem leverandør og kunde, fx bagvedliggende licenser til platforme.

Systemleverancer er ikke i mål, men der er sket klare forbedringer

Sammenlignet med undersøgelsen for to år siden, hvor dette tema sidst blev undersøgt, viser årets IT i praksis® en tydelig positiv udvikling på flere af områderne. Andelen af offentlige organisationer, der i høj grad oplever forsinkede leverancer, er faldet fra fire ud af fem til en ud af tre. Forsinkede leverancer er dog fortsat et område med mange udfordringer.

Andre områder, der fortsat byder på udfordringer i leverandørsamarbejdet, er, at offentlige organisationer i høj grad oplever manglende funktionalitet i de leverede løsninger, og at leverandørerne leverer utilstrækkeligt vedligehold og support over tid. På disse områder ses imidlertid en klar forbedring, sammenlignet med undersøgelsen for to år siden.

Offentlige organisationer har ikke selv tilstrækkelige ressourcer

Et godt samarbejde mellem kunde og leverandør kræver, at de nødvendige ressourcer er til rådighed, særligt i implementerings- og driftsfasen. Hvor tre ud af ti (28 pct.) af de offentlige organisationer i høj grad oplever faldende engagement fra leverandører over tid, har organisationerne selv en endnu større udfordring, idet fire ud af ti (39 pct.) i høj grad ser, at de selv har for få ressourcer til samarbejdet.

Rambøll vurderer, at det kan lykkes at opnå bedre resultater i leverancefasen, og at et fortsat fokus på området vil kunne give offentlige organisationer forbedret grundlag for at realisere de ønskede gevinster. Læs også temaet om it-omkostninger for håndtering af licenser.

Udfordringer med it-leverandørernes leverancer, samarbejde og prisstigninger

Udfordringer, som offentlige organisationer i høj grad oplever i samarbejdet med deres it-leverandører efter kontraktindgåelse, sammenlignet med undersøgelsen for to år siden.



Kontrakter og priser

Urimelige licensstigninger	54%	↑ 4%	58%
Uhensigtsmæssige kontrakter	20%	↓ 2%	18%



Leverancer

Flere fejl end forventet	79%	↓ 44%	35%
Forsinkede leverancer	81%	↓ 45%	36%
Manglende funktionalitet	55%	↓ 24%	31%
Utilstrækkeligt vedligehold eller videreudvikling	20%	↑ 6%	26%



Samarbejde

For få ressourcer til samarbejdet	37%	↑ 2%	39%
Faldende engagement fra leverandør over tid	41%	↓ 13%	28%
Mangelfuld support	46%	↓ 21%	25%

● 2021 - 2022

● 2024 - 2025

Brug af digitalisering fremmer bæredygtighed

IT i praksis® har undersøgt, i hvilket omfang offentlige organisationer har taget konkrete initiativer for at udnytte digitaliseringens potentialer til at understøtte organisationens bæredygtighedsmål. Det har de kun i begrænset omfang.

IT i praksis® viser, at flertallet af offentlige organisationer ikke har implementeret oplagte digitale tiltag til at fremme bæredygtighed. Sådanne initiativer er kun implementeret i høj grad i knap hver sjette organisation.

Strategiske initiativer

To ud af fem har i høj grad sikret ledelsesmæssig opmærksomhed og viden om bæredygtighed, og hver tredje offentlige organisation har vedtaget konkrete CO2-reduktionsmål. 52 pct. af kommunerne mod kun 6 pct. af de statslige myndigheder har i høj grad sat mål herfor.

Løsninger for øget bæredygtighed

Ser vi på, hvilke konkrete initiativer offentlige organisationer anvender, deler blot 8 pct. data med andre, der kan understøtte egne eller andres bæredygtighedsinitiativer. Understøttet genbrug af produkter og materialer med digitale løsninger anvendes i høj grad af 20 pct., mens 17 pct. har energioptimeret ved hjælp af digitale løsninger og brug af IoT.

Krav til it-leverandører

I samfundet er der stadig større opmærksomhed på, at it-drift også er en klimabelastning. Det er dog kun et mindretal af offentlige organisationer, der i høj grad stiller krav til bæredygtighed, når de anskaffer it-udstyr, og endnu færre, der i høj grad stiller krav til bæredygtighed i deres it-driftskontrakter, fx ved at stille krav til de benyttede datacentre.

Digital understøttelse til brug for analyser og dokumentation

Endelig er digitale værktøjer til brug for bæredygtighedsregnskaber i høj grad implementeret i 15 pct. af offentlige organisationer mod 23 pct. i nogen grad – dog noget færre i staten.

Rambøll vurderer, at der er store forskelle i ambitionsniveauer. Det betyder, at mange offentlige organisationer kan opnå betydelige direkte bæredygtighedsgevinster ved at gøre som frontløbere, der allerede udnytter digitale værktøjer og stiller krav i forbindelse med it-anskaffelser og it-drift.

Initiativer til at fremme bæredygtighed

Offentlige organisationers implementering af initiativer til at fremme bæredygtighed inden for områder som strategiske initiativer, konkrete løsninger, krav til it-leverandører samt data og dokumentation om bæredygtighed.

Strategiske initiativer

Sikret ledelsesmæssig opmærksomhed og viden om bæredygtighed

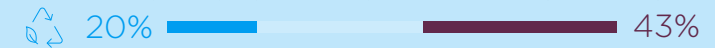


Vedtaget konkrete CO2-reduktionsmål for organisationen

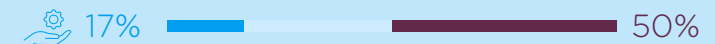


Konkrete løsninger

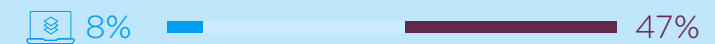
Understøttet genbrug af produkter og materialer med digitale løsninger



Energioptimeret med nye digitale løsninger og brug af IoT



Deling af data, som understøtter egne eller andres bæredygtighedsinitiativer (fx borgeres eller virksomheders)



Krav til it-leverandører

Stillet krav til bæredygtighed i it-anskaffelser

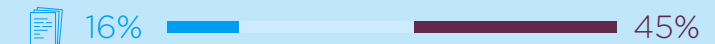


Stillet krav til bæredygtighed i it-driftskontrakter, fx til datacentre

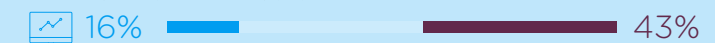


Data og dokumentation

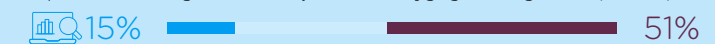
Dokumenteret forbrug og miljøpåvirkning fra organisationens aktiviteter



Skabt overblik over organisationens data om aktiviteter og forbrug med betydning for bæredygtighed



Implementeret digitale værktøjer til bæredygtighedsregnskab (fx CO2)



● I høj grad

● Slet ikke eller i lav grad



Borgernes erfaringer og holdninger



IT i praksis® belyser borgernes holdninger og erfaringer med digitalisering i den offentlige sektor. I år fokuseres der på aktuelle emner såsom udviklingen i brugen af kontaktkanaler, tilfredshed med offentlige digitale services, anvendelsen af skabende kunstig intelligens (GenAI) samt beredskab ved krisesituationer.

Digitalisering spiller en fortsat voksende rolle i interaktionen mellem borgere og offentlige myndigheder samt private virksomheder. I takt med fremskridt inden for digitale teknologier må borgere tage stilling til muligheder såvel som udfordringer relateret til deres digitale interaktioner.

Årets udgave af IT i praksis® fokuserer på, hvorvidt borgerne foretrækker digital selvbetjening eller personlig betjening. Undersøgelsen peger på, at borgerne ønsker fleksibiliteten til at kunne vælge mellem diverse kontaktkanaler, baseret på den aktuelle situation.

Derudover præsenterer IT i praksis® et historisk perspektiv på tilfredsheden med de offentlige digitale services, som er øget fra 56 til 68 pct. inden for de seneste to år, hvilket omfatter alle digitale færdighedsniveauer. Desuden mener to tredjedele af borgerne, at tempoet i digitalisering af den offentlig kommunikation er passende, selvom yngre generationer ønsker hurtigere fremskridt, mens ældre borgere ønsker en langsommere udvikling.

Halvdelen af borgerne er ifølge IT i praksis® utrygge ved niveauet af digital sikkerhed i tilfælde af en eventuel krisesituation. Desuden indikerer årets undersøgelse, at borgerne foretrækker, at myndighederne informerer om, hvordan man kan forberede sig på en potentiel krisesituation.

Årets mest markante erfaringer med og holdninger til digitalisering

- 01 Borgere ønsker både digital selvbetjening og direkte personlig betjening
- 02 Øget tilfredshed med offentlige digitale services
- 03 Fortsat høj tillid til myndighederne og deres datahåndtering
- 04 De yngre generationer presser på for øget digitalisering i det offentlige
- 05 Manglende tillid til sikring af det digitale Danmark i krisesituationer
- 06 Flere ønsker langt højere udnyttelse af kunstig intelligens

Borgere ønsker både digital selvbetjening og direkte personlig betjening

IT i praksis® viser, at borgerne i stort omfang bakker op om digital selvbetjening som førstevalg, men også at der er mange situationer, hvor de klart foretrækker direkte personlig betjening. For borgerne er muligheden for selv at kunne vælge kontaktkanal højt prioriteret.

IT i praksis® har set nærmere på, hvilke kontaktkanaler borgerne foretrækker, når de henvender sig til offentlige myndigheder med forskellige forespørgsler.

Undersøgelsen viser, at borgerne helst vil bruge digital selvbetjening til generel kontakt, og når de skal ansøge og indberette noget, finde informationer eller klage til offentlige myndigheder.

Størstedelen af borgerne foretrækker til gengæld direkte personlig betjening via telefon eller et møde, hvis de har spørgsmål til en igangværende sag, ønsker råd og vejledning, eller hvis sagen omhandler noget, som har stor betydning, eller som borgerne er uenige i.

Dette billede går igen på tværs af alle aldersgrupper med de yngste aldersgrupper som dem, der i høj grad foretrækker digital selvbetjening. Som eksempel på alderspræferencer foretrækker hver femte borger over 77 år personligt fremmøde, når de skal klage. Dette gælder kun 1 pct. af unge op til 26 år, hvilket illustrerer de unges præference for digital selvbetjening som kontaktkanal i lige denne situation.

Derudover viser IT i praksis®, at flertallet af borgerne (60 pct.) er enige i, at man som udgangspunkt selv skal betjene sig digitalt i kontakten med det offentlige. Hver sjette borger er dog uenig heri, og denne gruppe omfatter blandt andre borgere, der selv vurderer, at de har begrænsede digitale færdigheder.

Uanset hvilken kontaktkanal borgerne foretrækker, lægger hele 86 pct. vægt på, at man selv kan vælge, hvilken kanal man vil benytte i kontakten med det offentlige.

Borgerne bakker således i stort omfang op om de fællesoffentlige mål om digital selvbetjening, men det kan ikke stå alene. Myndighederne bør derfor fortsat tilbyde en multikanal-service for at imødekomme borgernes forskellige behov og desuden være særligt opmærksomme på formålet med henvendelsen og sikre, at borgerne selv har mulighed for at vælge kontaktkanal.

Borgernes foretrukne kontaktform

Typer af situationer, hvor borgerne foretrækker enten digital kontaktform eller personlig betjening, samt andelen af borgere, der har denne præference i forskellige scenarier.



Digital kontaktform

Digital selvbetjening og e-mail



Ansøge eller indberette noget



Fremsøge faktuel information



Indgive en klage



Generel kontakt til det offentlige



Personlig betjening

Telefon for personlig betjening, videomøde og fysisk fremmøde



Ikke forstår eller ikke er enig i en afgørelse



Omhandler noget, som har stor betydning



Råd og vejledning



Nye og ukendte situationer



Spørgsmål om igangværende sag

Øget tilfredshed med offentlige digitale services

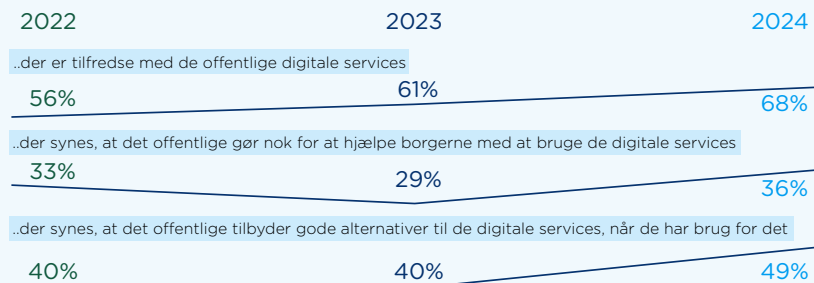
IT i praksis® har undersøgt borgernes overordnede tilfredshed med offentlige digitale services.

Undersøgelsen viser, at 68 pct. af borgerne generelt er tilfredse med de offentlige digitale services, som de har været i kontakt med. Dermed tydeliggør undersøgelsen et pænt løft i tilfredsheden med offentlige digitale services, sammenlignet med resultatet for to år siden, hvor 56 pct. var tilfredse.

Tilfredsheden er øget, uanset borgernes vurdering af deres digitale færdighedsniveau. Dog er det fortsat de borgere, som vurderer deres egne digitale færdigheder som gode, der er mest tilfredse. Til gengæld er borgerne mere splittede i forhold til, hvorvidt de synes, at det offentlige tilbyder gode alternativer til de digitale services. Her er kun halvdelen af borgerne tilfredse. Halvdelen af borgerne med mindre gode digitale færdigheder er meget uenige i, at det offentlige gør nok for at understøtte brugen af digitale services. Denne gruppe udgør 5 pct. i undersøgelsen. Det samme synspunkt deles kun af 27 pct. af borgerne med et højt niveau af digitale færdigheder.

Dette indikerer, at det offentlige ikke yder tilstrækkelig støtte i forhold til at anvende digitale services, og at myndighederne fortsat skal have fokus på support og alternativer til de digitale services, særligt for gruppen af borgere med mindre gode digitale færdigheder.

Sammenligning fra 2022 til 2024, der viser procenttallet af borgere...



Fortsat høj tillid til myndighederne og deres datahåndtering

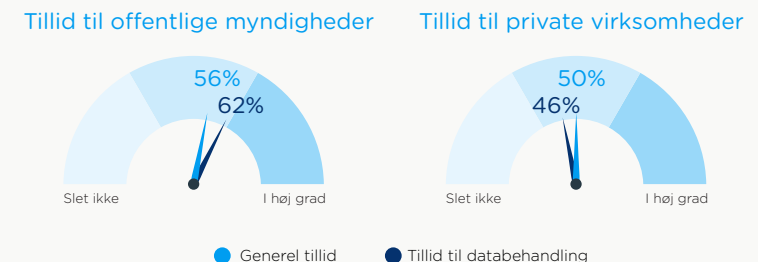
IT i praksis® følger løbende borgernes tillid til de offentlige myndigheder og private virksomheder.

Årets undersøgelse viser, at flertallet af danskerne udtrykker høj tillid til de offentlige myndigheder. Størst tillid udviser de ældre borgere, hvor 63 pct. i aldersgruppen over 57 år har høj tillid til myndighederne. Blandt borgere under 36 år er det 49 pct.

Ser vi på tillid specifikt til myndighedernes datahåndtering, viser borgerne i endnu højere grad tillid til, at myndighederne behandler borgernes data korrekt og sikkert. Borgernes tillid til private virksomheder ligger generelt på samme niveau som tilliden til de offentlige myndigheder. På spørgsmål om tillid til håndtering af data har borgerne dog mindre tillid til, at private virksomheder håndterer deres data sikkert og korrekt, end de har til offentlige myndigheder.

Sammenlignet med sidste års resultat, viser årets undersøgelsen, at en stigende andel af ældre borgere udviser høj tillid til myndighederne. Når relativt flere ældre end yngre borgere er skeptiske over for den offentlige digitalisering, kan forklaringen ikke findes i bekymring om, hvordan offentlige myndigheder behandler data, men snarere på grund af færre digitale færdigheder.

Myndighederne skal fortsat sikre, at den høje tillid fastholdes med fokus på datasikkerhed som grundlag for fremtidige digitale initiativer.



De yngre generationer presser på for øget digitalisering i det offentlige

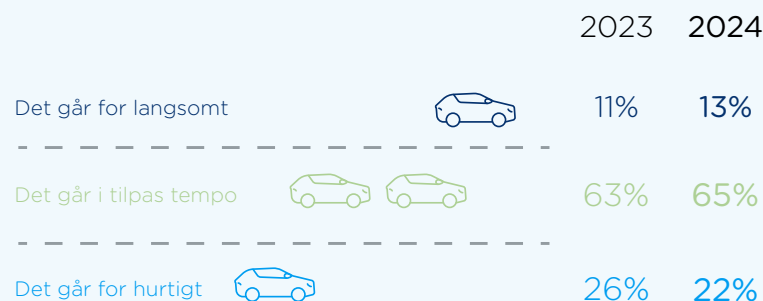
IT i praksis® følger borgernes syn på digitalisering i det offentlige. Undersøgelsen viser, at to ud af tre mener, at digitalisering i det offentlige foregår i et tilpas tempo. Dette gælder for samtlige aldersgrupper og uanset uddannelsesmæssig baggrund.

Ser vi på den tredjedel af borgerne, der ikke mener, at tempoet er passende, er der dog stor forskel på aldersgrupperne. De yngre op til 47 år mener, udviklingen går for langsomt, mens de ældre over 47 år synes, det går for hurtigt.

Dermed ses en overordnet tilfredshed med tempoet i digitalisering, og der er ikke registreret markante udsving i tilfredsheden, sammenlignet med sidste år. Det er fortsat borgere med gode digitale færdigheder, der presser på, mens gruppen med mindre gode digitale færdigheder foretrækker et lavere tempo.

En sammenligning med undersøgelsen fra sidste år viser dog en marginal nedgang i antallet af borgere, der mener, at digitalisering af kommunikationen i det offentlige går for hurtigt.

Myndighederne kan inddrage borgernes syn i deres prioritering af digitale initiativer og med fordel fokusere på yderligere services, rettet mod den yngre aldersgruppe.



Manglende tillid til sikring af det digitale Danmark i krisesituationer

IT i praksis® har undersøgt borgernes vurdering af beredskabet i tilfælde af kriser i Danmark. Undersøgelsen viser, at 27 pct. af danskerne er utrygge ved, om det offentlige kan håndtere fremtidige krisesituationer, mens 36 pct. er overvejende trygge. På det digitale område er borgerne mere skeptiske, da næsten halvdelen af borgerne er utrygge ved, om det digitale Danmark er tilstrækkeligt sikret i en krisesituation. Tilsvarende vurderer de offentlige myndigheder selv, at de ikke er i mål. Se temahistorien om cybersikkerhed.

Mere end hver fjerde borger (28 pct.), uanset alder, uddannelse og digitale færdigheder, mener ikke, de selv er nok forberedte til at håndtere en krisesituation. Der forestår derfor en betydelig indsats i forhold til at ruste borgerne bedre på forskellige områder. De nuværende indsatser har ikke ramt alle. Der er betydelig forskel i forberedelsesniveauet på tværs af aldersgrupper. Halvdelen af borgere over 57 år føler sig godt rustet til en krisesituation, mens kun hver femte af de yngre borgere under 36 år oplever det samme. Detil kender kun halvdelen af de unge under 36 år til de officielle råd for kriseberedskab udstedt af regeringen mod 76 pct. af de ældre over 57 år.

Der er bred enighed hos borgerne om, at myndighederne bør informere mere tydeligt, hvordan man bør forberede sig til en krisesituation. Kun 4 pct. mener, at dette ikke er nødvendigt. Myndighederne bør derfor rette endnu mere opmærksomhed mod at kommunikere retningslinjer eller igangsætte andre initiativer, der kan give borgerne de nødvendige færdigheder eller ressourcer til at håndtere en krisesituation.



47%

er ikke trygge ved, at det digitale offentlige Danmark er tilstrækkeligt sikret i en krisesituation



73%

synes, at myndighederne bør informere tydeligt om, hvad man kan gøre for at være forberedt på en krisesituation

Flere ønsker langt højere udnyttelse af kunstig intelligens

IT i praksis® viser, at borgere på tværs af alle aldersgrupper ønsker højere udnyttelse af kunstig intelligens i det offentlige. Det gælder mange områder, dog er borgerne skeptiske over for brugen af kunstig intelligens til personlig vejledning ved brug af fx chatbot.

Kunstig intelligens er på dagsordenen hos mange myndigheder, og anvendelsesmulighederne er utallige.

IT i praksis® har undersøgt borgernes syn på brugen af kunstig intelligens generelt i det offentlige. Undersøgelsen viser, at borgerne ser mange områder, hvor det offentlige i langt højere grad kunne gøre brug af intelligente it-systemer. Blandt andet er der bred enighed om, at det offentlige i langt højere grad bør benytte intelligente it-systemer til at reducere energiforbruget i offentlige bygninger.

Derudover mener flertallet af borgerne, at det offentlige bør bruge intelligente it-systemer til at give læringsstøtte til børn, undersøge potentielle problemsager i forbindelse med skat eller sociale ydelser samt analysere komplicerede symptomer og foreslå behandling inden for sundhedsområdet. Undersøgelsen peger således på opbakning fra borgerne til mange af de initiativer, der afprøves i disse år.

Hvor borgerne ser mange potentielle anvendelsesmuligheder ved kunstig intelligens, er borgerne mere skeptiske over for brugen af kunstig intelligens til personlig vejledning online. Her er 41 pct. af borgerne overvejende uenige i, at det offentlige i højere grad bør bruge intelligente it-systemer, dog er de yngre borgere mere positive.

Undersøgelsen peger ligeledes på variation blandt borgerne i den generelle tryghed til det offentliges brug af it-systemer med kunstig intelligens. 37 pct. er generelt trygge, mens 33 pct. er mindre trygge. Langt hovedparten er dog enige i, at det offentlige bør bruge kunstig intelligens på alle områder, hvor det er fordelagtigt for borgerne eller den enkle myndighed.

Myndighederne bør således fortsat prioritere anvendelsen af intelligente it-systemer, men bør fokusere på at opbygge tillid, så borgerne er trygge ved anvendelsen og forstår, hvorfor kunstig intelligens indgår i offentlige arbejdsgange.

Andel af borgere der er enige i, at det offentlige bør bruge intelligente it-systemer på konkrete områder

Borgerne er mest positive over for brugen af kunstig intelligens på konkrete områder, mens de er mere forbeholdne, når det handler om brugen af kunstig intelligens generelt.



74%

Er i nogen eller høj grad enige i, at det offentlige bør bruge kunstig intelligens alle steder, hvor det kan give fordele for borgerne eller myndigheden

Der er enighed hos borgerne om, at det offentlige i langt højere grad bør bruge intelligente it-systemer til at:



77%

Sænke energiforbruget i offentlige bygninger



58%

Give læringsstøtte til børn



55%

Undersøge potentielle problemsager i forbindelse med skat eller sociale ydelser



55%

Analysere komplicerede symptomer og foreslå behandling på sundhedsområdet



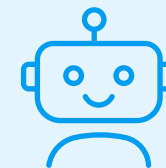
47%

Identificere ældre/familier/børn, der er i risiko for sociale problemer



28%

Give personlig vejledning på nettet ved fx chatbotter



Hver femte borger på tværs af digitale færdigheder er meget uenige i, at det offentlige i langt højere grad bør bruge chatbotter til personlig vejledning

Metode og datagrundlag

IT i praksis® 2024-2025 er baseret på en undersøgelse foretaget blandt samtlige kommuner, regioner og myndigheder samt de største private virksomheder i Danmark.

I perioden fra april til august 2024 er et spørgeskema distribueret, målrettet de forretningsansvarlige og de it-ansvarlige i henholdsvis den offentlige og private sektor. Spørgeskemaerne tager på enkelte områder udgangspunkt i foregående års undersøgelser og er revideret for at afspejle Rambølls nyeste viden om relevante tendenser og udviklinger inden for digitale strategier, tendenser og erfaringer. Desuden har et Advisory Board, sammensat af topledere og it-direktører fra både den offentlige og private sektor, bidraget med værdifulde input til yderligere skærpelse af temaer og prioritering af indhold.

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

Offentlig sektor

Den offentlige sektor inddeles i fire niveauer: stat, videregående uddannelser, kommune og region, hvor stat både omfatter ministeriernes departementer, statslige styrelser og institutioner. Spørgeskemaet er distribueret til samtlige statslige myndigheder og institutioner, de 98 kommuner og fem regioner.

IT i praksis® 2024-2025 afrapporterer på baggrund af besvarelser fra 85 it-ansvarlige og 60 forretningsansvarlige, fordelt på de førnævnte fire kategoriseringer af den offentlige sektor. Den danske udgave af rapporten præsenterer resultaterne af undersøgelsen i den offentlige sektor.

Privat sektor

Resultaterne af undersøgelsen i den private sektor præsenteres i den engelske udgave af rapporten, IT in Practice 2024-2025. I den private sektor er spørgeskemaet distribueret til Danmarks største virksomheder, der indgår i Børsens seneste top-1000 virksomhedsoversigt. Her afrapporterer undersøgelsen på baggrund af besvarelser fra 112 it-ansvarlige og 37 forretningsansvarlige.

Meningsmåling blandt borgere om digitalisering af den offentlige sektor

I forbindelse med IT i praksis® 2024-2025 er der gennemført en meningsmåling blandt et repræsentativt udsnit af 1025 danske borgere i et online webpanel. Respondenterne har besvaret en række spørgsmål om digitalisering i den offentlige sektor, herunder myndighedernes brug af skabende kunstig intelligens i afgørelser, borgernes beredskab i en eventuel krisesituation, samt hvordan de forholder sig til samfundsmæssige bidrag til 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.

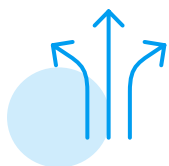
Dansk IT er en uafhængig forening og et fællesskab for it-professionelle. Her sættes fokus på karriereforløb gennem kompetenceudvikling og deltagelse i Danmarks største it-faglige netværk. Dansk IT arbejder for at fremme og understøtte it, hvor dette skaber værdi for samfundet og den enkelte. At samle,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

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

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

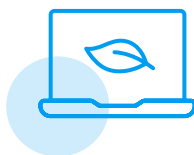


Rambøll Management Consulting understøtter jeres digitale rejse



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 anvende teknologi mere bæredygtigt og bruge teknologi til at blive mere bæredygtig.



Digitale Operating Models

Vi hjælper vores kunder med at udvikle digitale Operating Models, der sikrer de rette 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 & Teknologi – IT i praksis® 2024-2025

Redaktion

Steen Christensen, Julie Møller Hindkær, Asger Højen Danielsen, Jacob Fink, Thomas Fjeldberg, Nicole Bache, Frederik Kiær Nielsen, Martin Eberhard, Christian Ohrt Møller & Trine Glassow

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

29. 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