

HVORDAN SKABER MAN IT-INNOVATION NÅR VEJEN ER UKENDT?

IT ER IKKE EN DEL AF FORRETNINGEN
- DET ER FORRETNINGEN

DERFOR SKAL IT-INNOVATION VÆRE ET
LABORATORIUM

KARL JOHAN GULD

BRUGBARE RESULTATER
FRA DINE DATA PÅ FÅ DAGE

HVAD ER EN IT-LEDERS ROLLE?

ALLE SKAL FORHOLDE SIG TIL
PERSONDATAFORORDNINGEN

INDHOLD

Der findes ingen opskrift på, hvordan man bedst udøver it-innovation – eller innovation generelt – ligesom der heller ikke findes nogen opskrift på, hvordan man bedst er leder af it eller af digitalisering. I dette magasin kan du læse udvalgte artikler, som alle relaterer sig til aktuelle emner for it-ledere og andre med ansvar for digitalisering og it-innovation.

Men it-ledelse, it-innovation og digitalisering handler også om de rette kompetencer. Kompetencer til at komme med et kvalificeret bud på, hvilken retning man skal bevæge sig i, og hvordan man bevæger sig derhen. Kompetencer til både at forholde sig til de strategiske muligheder, som nye teknologier rummer, men også den transformation, som nye teknologier afstedkommer i organisationen og på markedet.

Med efteruddannelse fra IT-Universitetet får du fundamentet til at arbejde strategisk med udvikling af it, der skaber værdi. Derfor er efteruddannelse på IT-Universitetet mere end kompetencer. Det er udvikling af mennesker, så de kan nå deres ambitioner.

Der findes tre forskellige typer af efteruddannelse på IT-Universitetet:

Master i it-ledelse

En Master i it-ledelse er for dig, der ønsker et solidt fundament for strategiske beslutninger. På denne uddannelse får du evnen til at udnytte teknologiens strategiske muligheder i forhold til forretningen. Det gør dig til en digital leder, der kan løfte forretningen ind i den digitale tidsalder.

Enkeltfagskurser

Enkeltfagskurser er ledige pladser på kurser på bachelor-, kandidat- eller masterniveau. Med enkeltfag kan du fordybe dig i et nyt fagligt område, eller du kan blive endnu dygtigere til det, du er god til. IT-Universitetet udbyder omkring 60 enkeltfagskurser to gange om året inden for alt fra softwareudvikling, innovation, design og it-ledelse.

ITU Professional Courses

Kurser under ITU Professional Courses er korte intensive kurser inden for aktuelle emner. Det kan fx være digitalt lederskab, data analytics, persondataforordningen. På disse kurser er der ingen adgangskrav og ingen eksamen.



It er ikke en del af forretningen – det er forretningen

John Gøtze giver her et indblik i konsekvenserne af digitaliseringen set med en enterprisearkitekts øjne.

4



Derfor skal it-innovation være et laboratorium

Ambitioner med it kræver, at man indtager et modigt mind-set, mener Thomas Kastrup, som er Lead Enterprise Architect hos DONG Energy og alumne fra Master i it-ledelse.

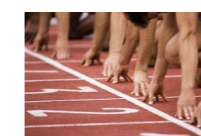
10



Karl Johan Guld

Karl Johan Guld er alumne fra Master i it-ledelse og fortæller i denne artikel, hvorfor han valgte at læse videre, og hvad han har fået ud af det.

14



Brugbare resultater fra dine data på få dage

Datasprints er en metode til at udforske data systematisk og hurtigt. Michael Hockenull er forsker på IT-Universitetet og giver her en gennemgang af metoden.

18



Hvad er en it-leders rolle?

It-ledere skal være deres rolle bevidst, hvis resten af organisationen skal have forretningsmæssigt værdi ud af it, lyder det fra Pernille Kræmmergaard, som er direktør hos Digitaliseringsinstituttet og underviser på Master i it-ledelse.

22



ALLE skal forholde sig til persondataforordningen

EU's kommende persondataforordningen kommer til at gælde for alle virksomheder i Danmark. Underviser på ITU Professional Courses Henning Mortensen fortæller her, hvad de mindre virksomheder skal være opmærksomme på.

28



IT ER IKKE EN DEL AF FORRETNINGEN – DET ER FORRETNINGEN

Med tidens store fokus på digital transformation rykker it dybt ind i kerneforretningen. I kølvandet på digitale initiativer følger organisatoriske forandringer, som afhænger af, hvordan enterprisearkitekterne og ledelsen i fællesskab griber opgaven an. Adjunkt på IT-Universitetet John Gøtze giver her et indblik i konsekvenserne af digitaliseringen set med en enterprisearkitekts øjne.

– Vi skal holde op med at tale om it som en del af forretningen. Det er forretningen. Og vi bliver nødt til at arbejde på en måde, hvor it integreres endnu mere i kerneforretningen. Men det hele afhænger af, hvordan enterprisearkitekterne og ledelsen tager de nye roller til sig, fortæller John Gøtze, der er adjunkt på IT-Universitetet og underviser i enterprisearkitektur.

” Men digitaliseringsgraden anses ofte som forretningsstrategisk nøgleparameter, så CIO'en får samtidig en nøgleposition i virksomhedens strategiske ledelse. Derfor tror jeg også, at vi i fremtiden vil se flere CIOs sætte sig i topchefens stol.”

John Gøtze, adjunkt på IT-Universitetet

Med digital transformation får enterprisearkitekterne således nye roller som forrettningens arkitekter. Dermed rykker de tættere på direktøren, og det stiller spørgsmålstejn ved de klassiske roller i virksomheden. Virksomhedens it-direktør (CIO) bliver fx innovationsagent, der forvandler virksomheden til en digital virksomhed, mens andre direktører måske vil mene, at ”det digitale” er deres område, og at man som CIO blot skal holde it kørende.

– Men sådan kan man ikke længere skelne. Faktisk ser vi oftere og oftere, at det ikke længere er it-afdelingen, der bruger pengene på ”it”. Markedsafdelingens ”digital media” investeringer og mange andre operationelle udgifter til ”it”

kører fx helt udenom it-afdelingen. Men digitaliseringsgraden anses ofte som forretningsstrategisk nøgleparameter, så CIO'en får samtidig en nøgleposition i virksomhedens strategiske ledelse. Derfor tror jeg også, at vi i fremtiden vil se flere CIOs sætte sig i topchefens stol. Et eksempel er Lars Fruergaard fra Novo Nordisk, der gennem en årrække var CIO og nu tager over som CEO. Et andet eksempel er Kristian Hjort-Madsen, der efter sin ph.d. i enterprisearkitektur fra IT-Universitetet blev chefarkitekt i Finansministeriet for siden at blive CIO. På samme måde vil vi se enterprisearkitekter, der bevæger sig ind i lederroller, fortæller John Gøtze.

JOHN GØTZE

John Gøtze er adjunkt på IT-Universitetet med over 15 års erfaring med enterprisearkitektur set fra et forsknings- såvel som professionelt perspektiv. Hans ekspertise dækker enterprisearkitektur, standardisering, arkitekturstyring, digitalt lederskab, strategisk planlægning og meget mere.

Når han ikke underviser, er John Gøtze leder af QualiWare Center of Excellence, som udvikler nye metoder og next generation EA software og services. Han er desuden direktør og medstifter af EA Fellows og har en fortid som chefredaktør på Journal of Enterprise Architecture.

John Gøtze kan kontaktes på jogo@itu.dk

” *Enterprisearkitekterne skal væk fra ERP-sumpen og ind der, hvor forretningen reelt forandrer sig.”*

John Gøtze, adjunkt på IT-Universitetet

Enterprisearkitekterne skal tage deres mandat

Traditionelt set har enterprisearkitekter været solidt forankret i it-afdelingen, hvor de har bygget enterprise it-arkitektur. Mange enterprisearkitekter har arbejdet som SAP- eller ERP-eksperter, men de har nu fået et nyt mandat som mere end it-specialister.

– Enterprisearkitekterne skal væk fra ERP-sumpen og ind der, hvor forretningen reelt forandrer sig. De er blevet en vigtig del af den digitale business og skal svare på spørgsmål om, hvordan virksomheden bliver en digital forretning, og hvilken it-understøttelse, der skal til, når man laver den ene eller den anden forretningsstrategi. De driftige enterprisearkitekter har dermed endelig fået det mandat, som de altid har efterspurgt, som bindeleddet mellem it-fundamentet og forretningen, forklarer John Gøtze.

Det særegne ved enterprisearkitekter er netop deres evne til at forstå digitaliseringens mange-facetterede kompleksitet i et enterprise-wide perspektiv og ikke mindst til at omsætte denne forståelse til brugbare roadmaps for den digitale transformation. Men det kræver en velvilje fra ledelsen at få denne forståelse i spil.

Lyt til enterprisearkitekterne i den digitale forandring

Forandringsprocesser er traditionelt blevet set som ledelsesopgaver, men når forandringen omhandler digitale initiativer, som forårsager ændringer langt ind i de centrale økosystemer, er det i høj grad enterprisearkitekterne, der kan se konsekvenserne.

– Det er helt afgørende i en digital forandringsproces at forstå kompleksiteten: hvor mange og hvilke områder i organisationen vil forandringen ramme. Enterprisearkitektens fornemmeste evne er netop at forstå kompleksiteten. Han ser som det første konsekvenserne og alle facetterne af en forandring, når fx et nyt it-system lander på hans skrivebord, fortæller John Gøtze.

Et eksempel på en digital transformation er Sundhedsplatformen, hvor enterprisearkitekterne på projektet med det samme forudså en række af de konsekvenser, som systemet ville få, herunder mere computerarbejde til lægerne og mindre arbejde til lægesekretærene. Også i forhold til PolSag (Politiets sagssystem) frarådede enterprisearkitekterne allerede fra starten at tilpasse det eksisterende standardssystem, hvilket man ikke lyttede til, og som i sidste ende var en af årsagerne til, at projektet ikke lykkedes.

– Enterprisearkitektur er sense-making, og enterprisearkitekterne råber op om konsekvenser for tidsplaner, kompetencer og ressourcer, men ofte er det et spørgsmål om magt og politik, om der egentlig bliver lyttet til arkitektens analyse. Derfor sker de fleste fatale fejl i it-projekterne også i forhold til organisatoriske forandringsledelsesfejl. En vigtig afsluttende pointe må derfor være at lytte til enterprisearkitekterne, når nye initiativer skaber store forandringer på flere centrale niveauer i en organisation, siger John Gøtze. ■

” *Enterprisearkitektur er sense-making, og enterprisearkitekterne råber op om konsekvenser for tidsplaner, kompetencer og ressourcer, men ofte er det et spørgsmål om magt og politik, om der egentlig bliver lyttet til arkitektens analyse. Derfor sker de fleste fatale fejl i it-projekterne også i forhold til organisatoriske forandringsledelsesfejl.”*

John Gøtze, adjunkt på IT-Universitetet

KURSUS: ENTERPRISEARKITEKTUR

IT-Universitetet udbyder som det eneste universitet i Danmark et kursus i enterprisearkitektur. Kurset giver en grundig indføring i enterprisearkitektur (forretnings- og it-arkitektur) baseret på internationalt anerkendte modeller og metoder. Du kommer hele vejen rundt om processen relateret til enterprisearkitektur fra strategisk planlægning til konkret arkitekturarbejde og praktisk udførelse.

Kurset berører temaer som it governance, performance management, benchmarking, business process management, knowledge management set i lyset af enterprisearkitektur.

Læs mere om kurset i enterprisearkitektur og tilmeld dig på: itu.dk/enkeltfag/enterprise

MED ENKELTFAGSKURSER FRA
IT-UNIVERSITETET STYRER
DU SELV DIN KARRIERE I DEN
RETNING, DU ØNSKER.

Enkeltfagskurser er undervisning af specialister på højt fagligt og akademisk niveau, som giver dig den nyeste viden på et specifikt fagområde. Med enkeltfagskurser kan du både styrke dine professionelle kompetencer og blive bedre til det, du er god til, men du kan også erhverve dig viden på helt nye områder.

Enkeltfagskurser er ledige pladser på bachelor-, kandidat- eller masterkurser. Nogle kurser forløber en gang om ugen i 12-16 uger. Andre kurser forløber som weekendseminarer. Du skal forvente at bruge ca. 10 timer om ugen per kursus af 7,5 ECTS inklusiv forberedelse, hvilket levner tid til fuldtidsarbejde og familie.

Læs mere på itu.dk/enkeltfag



DERFOR SKAL IT-INNOVATION VÆRE ET LABORATORIUM

Ambitioner med it kræver, at man indtager et modigt mind-set, der ikke handler om at forsøge at forudsige fremtiden i forkromede it-projekter. I stedet skal man dyrke små eksperimenter, hvor det at fejle er en succes, fordi det forhindrer dårlige investeringer i fremtiden. Det mener Thomas Kastrup, som er Lead Enterprise Architect hos DONG Energy og alumne fra Master i it-ledelse på IT-Universitetet.

– Muren mellem it og forretningen skal rives ned, hvis it skal være en medspiller på højeste niveau i virksomheden. Samtidig skal it være med helt ude hos brugerne, så udviklingen tager afsæt i brugernes behov og ikke i højtravende strategier og it-projekter med alt for store armbevægelser, der er baseret på business cases, som man alligevel ikke

kan forudsige, siger Thomas Kastrup, som er en af hovedaktørerne bag en ny måde at arbejde med it, teknologi og forretning på i Bio Energy & Thermal Power (BTP) i DONG Energy.

– Visionen med it i BTP er at gøre den måde, hvorpå DONG Energy driver kraftværker, til den smarteste i verden inden for fire år. Det kan vi kun, hvis vi ikke forsøger at forudsige en fremtid, som vi alligevel ikke ved, hvordan kommer til at se ud. Derfor arbejder vi i stedet med små projekter, der skal sikre en eksperimenterende tilgang til at nå målet, og som samtidig skal sørge for, at vi holder fokus på forretningsværdi hele vejen, siger Thomas Kastrup.

Eksperimenterende tilgang giver bedre investeringer

Helt konkret har man i BTP iværksat programmet Smart Plant med en arbejdsgruppe, som har frie rammer til at udvikle, afprøve og eksperimentere i et laboratorium med it, organisation og forretning. På den måde udnytte man it-organisationen som en innovativ partner og løftestang for forretningen.

Smart Plant arbejder med it-innovation ud fra det perspektiv, at failure er en succes, fordi det forhindrer dårlige investeringer. Derfor starter it-eksperimenterne her ikke med forkromede business cases, men foregår i stedet i mindre projekter, der skridt for skridt skal gøre driften af kraftværker til den smarteste i verden.

– Når man starter, kan det føles som at være havnet på Nordpolen i en snestorm. Man aner ikke, hvilken retning man skal gå i for at nå visionen. Hvis man tror, at man på forhånd kan komme på alle de ideer, der skal til for at drive verdens smarteste kraftværker, så har man fejlet fra start, siger Thomas Kastrup.

– Vi bliver derfor nødt til at have en eksperimenterende tilgang, som ikke er styret af business cases og en cost-benefit tankegang, men hvor vi løbende kigger på forretningen med teknologien i baghovedet og lader behov og teknologiske muligheder styre, om vi skal udvikle robotter, droner, apps, IoT-dimser eller selvkørende vogne. Det giver flere forsøg for pengene i stedet for ét forkromet projekt med årelange roadmaps, som hurtigt vil blive overhalet af virkeligheden. Det er først, når vi har en reel investeringsbeslutning, at business casen kommer på bordet, fortæller Thomas Kastrup.

For eksempel har Smart Plant introduceret Watch It Smart, som er remote øjne og ører, der fx kan holde øje med fejl, der er ved at udvikle sig på forskellige komponenter på kraftværkerne. Men Smart Plant arbejder også med en kombination af sikkerhedsudstyr og Google Glasses i projektet Smart Helmets. Sidste skud på stammen er robotter til rengøring i farlige og ufremkommelige områder, hvor Smart Plant er ved at undersøge mulighederne for at teste løsningen.

Medarbejderne er centrale aktører

Hele pointen med Smart Plant er løbende at undersøge mulighederne med it i tæt relation til medarbejderne og forretningen. På den måde undgår man at udvikle noget, som ikke passer til brugerne, og derfor er spildte kræfter. Det stiller dog krav til, at ideerne kommer fra og bliver udviklet i samarbejde med medarbejderne, da det er dem, der skal bruge løsningerne i sidste ende. Og gode ideer modtager Smart Plant løbende.

– Udover at modtage og håndtere ideerne fra medarbejderne, så tager vi også på roadshows, hvor vi faciliterer idegenerering omkring en specifik teknologi som fx Internet Of Things. Det handler i virkeligheden om at rive ned fra de teknologiske hylde og udvikle forretning indenfor alt fra indkøb af brændsel til vedligehold. Et andet eksempel er vores arbejde med Watch It Smart, hvor vi forsøger at automatisere processerne omkring vedligehold ved hjælp af big data og sensorer, så komponenter kan fejlmelde sig selv i stedet for, at en medarbejder skal fejlmelde dem manuelt, siger Thomas Kastrup.

Man kan ikke spare sig til vækst

Men sådan har man ikke altid arbejdet med it-innovation. I mange år har it generelt været set næsten udelukkende som en udgiftsafdeling, der skulle understøtte driften, og det har også været gældende hos DONG Energy.

– Ofte er det kulturen og organiseringen, der spænder ben for at tænke it og teknologi ind i forretningen og idéudviklingen. It bliver set som et cost-center, hvor opgaverne skal løses så billigt som muligt. Men man kan ikke spare sig til vækst, og derfor er it-innovation nødt til at flytte ud af it-afdelingen, hvis det skal være omdrejningspunkt for udvikling. Hvis man altid vælger de billigste løsninger, så opdager man aldrig potentialet i en dyrere løsning, som kan vise sig at være endnu mere rentabel, fortæller Thomas Kastrup.

Ledelsen skal derfor ikke alene allokere ressourcer til it-innovation, men er også nødt til at understøtte et mind-set, hvor it skal se sig selv som andet og mere end en leverandør. For BTP er det en tilgang, der kræver en vedvarende indsats og systematisk arbejde over de næste fire år, og det kan man ikke gøre uden opbakning fra ledelsen.

// *Hvis man altid vælger de billigste løsninger, så opdager man aldrig potentialet i en dyrere løsning, som kan vise sig at være endnu mere rentabel.*

Thomas Kastrup
Lead Enterprise Architect hos DONG Energy

– Ledelsen skal enable det og levere empowerment. Ledelsens rolle er derfor at facilitere den proces, der inspirerer og italesætter det mind-set, der skal eksperimentere med løsningerne, så alle medarbejdere tænker udvikling og gør kraftværkerne til et laboratorium for it-innovation.

Sådan arbejder Smart Plant med it-innovation

Smart Plant er et program for it-innovation hos BTP i DONG Energy. I Smart Plant opsamler og behandler en arbejdsgruppe ideer fra hele organisationen ud fra en struktureret proces, der sikrer, at alle ideer bliver fulgt til dørs.

1: Udforskning

Når arbejdsgruppen modtager en ide, kobler de en ansvarlig på ideen og kontakter den medarbejder, der har indsendt ideen. De laver en miniinterview med medarbejderen og screener ideen for at vurdere, om den skal udvikles, puljes med andre ideer eller om den kan være et symptom på et andet problem, som løftes et helt andet sted.

Arbejdsgruppen afgør, hvordan de skal gribe ideen an. I nogle tilfælde giver det mening at inddrage medarbejdere og eventuelt data for at belyse problemstillingen fra forskellige vinkler. Arbejdsgruppen foretager en ideationproces, hvor de vurderer, hvilke

antagelser ideen hviler på. En antagelse kan fx være, at målinger kan aflæses med kamera i stedet for manuelt, eller at støvsugning er bedre end at spule med vand. Antagelserne informerer, hvilken teknologi der er relevant, og hvad der i så fald senere skal testes. Det er også her, arbejdsgruppen vurderer størrelsen på projektet. Måske kan problemet løses ved at koble en måler på netværket, så den kan sende data, men det kan også være, at løsningen kræver implementering af helt ny teknologi.

2: Test

Næste fase er test af selve ideen, som handler om at få afprøvet selve konceptet i en prototype. Hvis ideen er god nok, laves en første version af "prototypen" af produktet – såkaldt minimum viable product – som indeholder de mest basale funktioner og tester brugernes respons. I den test er der mindre fokus på fine features og mere fokus på at teste kernefunktionaliteten. Smart Plant opsamler testresultaterne i en rapport og vurderer det videre forløb for ideen.

3: Rapport og indstilling

På baggrund testresultaterne laver arbejdsgruppen en afslutningsrapport. Rapporten fungerer som grundlag for en investeringsbeslutning og kan efterfølgende sluses direkte ind i den traditionelle projektmølle. Herefter sørger arbejdsgruppen for at følge ideen helt til dørs og give feedback til den medarbejder, der oprindeligt har stillet ideen. I nogle tilfælde bliver arbejdsgruppen inddraget i den efterfølgende proces for udvikling af den egentlige teknologi. ■

PRETOTYPING

Metoden med hurtigt at afprøve idéerne kaldes prototyping og tester i virkeligheden ideen og konceptet mere end den tester selve produktet. Pointen med prototyping er, at man undgår at bygge prototyper af dårlige ideer.

Læs mere på pretotyping.org



ALUMNE FRA MASTER I IT-LEDELSE

Thomas Kastrup er oprindeligt uddannet ingeniør, men har netop afsluttet en Master i it-ledelse på IT-Universitetet.

– Uddannelsen har løftet min faglighed til et andet niveau, hvor jeg bedre kan overskue og analysere problemstillinger i forhold til forretningen i stedet for med fokus på teknik. Det har givet mig flere måder at perspektivere problemstillinger på, så jeg kan indtage en kvalificeret position og oversætte teknik til det sprog, som forretningen forstår, siger Thomas Kastrup.

Ifølge Thomas Kastrup får man noget ud af at tage en master, som man ikke kan få ved konferencer eller selvstudie:

– Med en master får man stoffet ind på en anden måde, så man relaterer det til virkeligheden og bringer det i spil i sin egen organisation. Det stof jeg har fået, har gjort, at jeg kan spille ind i diskussioner på en anden måde. Samtidig har jeg fået et godt netværk med de øvrige studerende, som jeg kan trække på.

Thomas Kastrups afsluttende masterprojekt omhandlede da også den udvikling, som DONG Energy har gennemgået i samspillet mellem it og forretning.

Læs mere om masteruddannelsen på itu.dk/master/ledelse



KARL JOHAN GULD

Karl Johan Guld har en kandidat i informationsvidenskab og en lang erfaring på leverandørsiden af it-projekterne. For nogle år siden ville han gerne ændre kurs i karriere, og her viste Master i it-ledelse sig at være et godt springbræt.

– Jeg har været i konsulentbranchen i mange år, hvor jeg har implementeret et utal af it-projekter. Men for fire-fem år siden mærkede jeg, at der skulle ske noget nyt. Men jeg vidste ikke helt, hvor jeg skulle bevæge mig hen, fortæller Karl Johan Guld, som er Principal Consultant hos PA Consulting Group.

Skiftede fra software til it-ledelse midt i semesteret

Efter et par år startede Karl Johan Guld først på Master i Software Engineering på IT-Universitetet. Som et af de første kurser havde han enterprise-arkitektur, og det viste sig med det samme at være koblingen mellem it og forretning, der tændte noget i ham.

– Jeg læste Chris Potts på studiet, som netop adresserede mit eget dilemma. På et tidspunkt må man vælge, om man vil være teknisk specialist eller have et forretningsmæssigt fokus, og det var der, det gik op for mig, at jeg var nødt til at give lidt slip på det

” Det er en god kombination, fordi jeg både kan trække på den praktiske erfaring, jeg har fra tidligere, men også kan bruge mit teoretiske grundlag fra studiet til at kvalificere mine beslutninger.”

Karl Johan Guld,
Principal Consultant hos PA Consulting Group

ene for at opnå det andet. Fordi det var forretningsdelen, jeg gerne ville have mere af, så skiftede jeg studie midt i et semester til Master i it-ledelse, fortæller Karl Johan Guld.

På it-ledelsesstudiet var opgaverne dog møntet på, at man havde en vis it-lederrolle at relatere til. Men Karl Johan Guld var stærk på det akademiske og havde også sin tekniske baggrund at støtte sig op ad.

– Udover at det har været en fornøjelse at komme tilbage på skolebænken, så har det også fra starten givet mig nogle helt konkrete teoretiske perspektiver på, hvordan en virksomhed fungerer, og hvad it-afdelingens rolle er. Jeg har fået en masse nye input og opdager hele tiden nye muligheder med det, jeg har lært, fortæller Karl Johan Guld.

Forretningens sprog

Tidligere talte Karl Johan Guld mest det tekniske sprog, når han rådgav omkring it-projekterne, men på masteruddannelsen har han fået et forretnings-sprog og begrebsapparat, så han bedre kan sætte ord på, hvorfor noget fx ikke fungerer i et projekt.

– Jeg har altid befundet mig godt der, hvor it møder forretningen, og nu har jeg fået en bredere profil, der matcher det. Tidligere kunne jeg godt se, når noget ikke fungerede i et projekt, men nu kan

jeg sætte ord på hvorfor og komme med forslag til konkrete løsninger, siger Karl Johan Guld.

Derfor var det også oplagt for Karl Johan Guld at skrive masterprojekt om noget, der placerede sig i spændingsfeltet mellem forretning og it:

– Mit masterprojekt handlede om digital transformation, hvor jeg undersøgte, hvordan fem store danske virksomheder arbejder med transformation, og hvilken rolle it-afdelingen og CIO'en spiller i den sammenhæng. Det er et uudforsket område, som derfor gav lidt ekstra arbejde, men også enormt spændende fordi det ikke er blevet undersøgt på den måde tidligere.

Springbræt til ny karriere

Karl Johan Guld har ikke kun fået et teoretisk fundament for it-ledelse, han har også brugt uddannelsen som springbræt til en ny karriere.

– I mit tidligere job var jeg langt nede i teknikken, men nu er jeg rykket fra at være leverandør til at være rådgiveren, der skal sikre, at it-projekter forløber optimalt. Det er en god kombination, fordi jeg både kan trække på den praktiske erfaring, jeg har fra tidligere, men også kan bruge mit teoretiske grundlag fra studiet til at kvalificere mine beslutninger, fortæller han. ■

HVAD ER NÆSTE SKRIDT I DIN KARRIERE?

Efteruddannelse handler om meget mere end kompetencer. Det handler om at udvikle mennesker, så de kan nå deres ambitioner. Med en master indenfor it-ledelse får du evnen til at udnytte teknologiens strategiske muligheder i forhold til forretningen. Det gør dig til en digital leder, der kan løfte forretningen ind i den digitale tidsalder.



BRUGBARE RESULTATER FRA DINE DATA PÅ FÅ DAGE

Virksomheder og offentlige organisationer får hele tiden at vide, at data er værdifulde. Men mange ved ikke, hvordan værdien bedst udnyttes. Hvordan får man værdi ud af de store datamængder? Datasprints er en metode til at udforske data systematisk og hurtigt. Michael Hockenhull er forsker på IT-Universitetet og giver her en gennemgang af metoden.

– Jeg plejer at sammenligne datasprints med hackatons, fordi de to metoder har mange ligheder: man arbejder intensivt over få dage med data. I et datasprint sætter man et hold af personer med forskellige roller, som arbejder tæt sammen om at udforske data i en periode på fx to-tre dage. Holdet

rengør, analyserer og visualiserer data i en iterativ proces og forholder hele tiden resultaterne til de forretnings- og projektmæssige målsætninger, som man har sat sig for at udforske med data, forklarer Michael Hockenhull.

I et datasprint kan man opstille en konkret udfordring, eller man kan vælge en mere åben tilgang, hvor man undersøger, om data kan gemme på helt nye indsigter. Et Data Sprint, der for nylig blev afholdt på IT-Universitetet af Novo Nordisk, IBM og Deloitte, er et eksempel på sidstnævnte. Her brugte studerende en weekend på at lede efter nye indsigter om folkesygdommen diabetes i offentligt tilgængelige datasæt. De studerende undersøgte blandt andet, hvorvidt man kan forudse, hvem der bliver ramt af diabetes, og om der er sammenhæng mellem søvnvaner og diabetes.



I et datasprint sætter man et hold af personer med forskellige roller, som arbejder tæt sammen om at udforske data i en periode på fx to-tre dage.”

Michael Hockenhull, forsker på IT-Universitetet

Brugbare resultater på kort tid

Der er flere fordele ved at arbejde i datasprints:

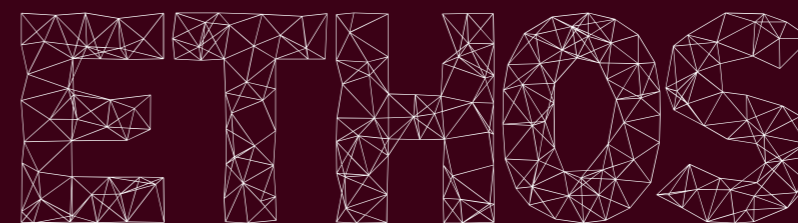
- Det kræver ikke faste ressourcer til tekniske analyser af data
- Forskellige it-kompetencer arbejder tæt sammen og intensivt med store mængder data
- Man får brugbare resultater på meget kort tid, som kan forstås af ikke-teknikere

– Særligt, når man har rigtig meget data, kan det være utilstrækkeligt bare at lave et dataudtræk, da de ikke i sig selv fortæller særlig meget om den situation, der har skabt data. Dataudtræk er som orakler. De giver tvetydige svar. Med datasprints kan man lave hurtige prototyper på datamodeller og diskutere mønstre i de data, der trækkes ud. Man kan også arbejde systematisk med data fra kilder udenfor virksomheden som fx sociale medier, offentlige registre eller data, som man køber sig adgang til. Det spændende er, når man forholder forskellige datatyper til hinanden, hvilket kan give nye indsigter, fordi de forskellige datatyper kræver, at man vover pelsen og tolker mere på data, og på hvordan datakilderne komplimenterer hinanden, fortæller Michael Hockenhull.

Datasprints styrker kommunikation mellem ledelse og specialister

Hele pointen med et datasprint er at få forskellige folks kompetencer til at mødes omkring nogle centrale spørgsmål. Flerfagligheden stiller krav til, at data præsenteres, så alle deltagere kan analysere resultaterne. Derfor har holdet også en designer med, der skal sikre overskuelighed og formidling af resultaterne.

– I det øjeblik programmøren bare så meget som kigger på data, er han allerede i gang med at tage beslutninger. Datasprint metoden er tænkt som en måde at styrke kommunikation mellem specialister og ledelse. Metoden hjælper derved til, at ledelsen kommer med helt ind i kernen af dataudtrækkene, men i første omgang på lige fod med specialisterne. Datasprintholdet stiller desuden med en storyteller, der har særlig analytisk tæft, siger Michael Hockenhull.



ETHOS Lab er et laboratorium på IT-Universitetet, der arbejder med eksperimenterende samfundsvidenskabelige og digitale metoder, blandt andet datavisualisering, big data, storytelling og sociale medier.

ETHOS Lab er også hjem for forskningsprojektet 'Styring i et data-drevet samfund: Hvordan data

skaber nye forbindelser mellem stat og borger', som er støttet med 7,7 millioner kroner fra VELUX FONDEN.

Ethos Labs forskere tilbyder datasprints som en konsulentydelse efter nærmere aftale. Kontakt ETHOS Lab på ethos@itu.dk, hvis du vil vide mere om dette tilbud.



6 TRIN TIL ET VELLYKKET DATA SPRINT I EN VIRKSOMHED

Et datasprint kan sikre en vigtig kontakt mellem specialister og beslutningstagere, og derfor er der også nogle rammer, der skal være på plads for at opnå et vellykket datasprint.

1: Sæt et hold

Først vurderer man, hvilke kompetencer og hvor mange folk, man har til rådighed. Derefter sætter man sit hold. Afhængig af datasættets størrelse, virksomhedens størrelse og formålet med sprintet, kan holdet være på mellem fem og 20 mennesker. Man uddeler opgaver og italesætter holdets forskellige kompetencer og ekspertise. Det vigtige er, at følgende roller er udfyldt, men en person kan godt have flere roller:

- Programmør: kan lave udsnit af data
- Analytiker: kan analysere data
- Domæneekspert: en der kender det fænomen, man har data på
- Projektleder/storyteller: styrer processen, afdækker behov og interesser
- Designer: der laver prototyper på visualisering af data, så data kan formidles til organisationen
- Ledelse: skal sikre buy in i organisationen og retningslinjer for Data Sprintet

2: Eksplorativt eller ej

Man skal finde ud af, hvad man vil bruge datasprintet til. Vil man arbejde eksplorativt med at udforske og undersøge data i relation til fx nye forretningsmuligheder? Eller har man mere specifikke behov for informationer, som skal styre processen? Her skal beslutningstagerne være med til at vurdere, hvad formålet med datasprintet er.

3: Kræver tid og ressourcer

Et datasprint kræver tid og ressourcer til at fordybe sig i processen. Derfor skal man sikre, at organisationen er med. Holdet skal bestå af personer, der går helhjertet ind i opgaven, og som kan lide at sidde og nørde med data. Endelig kræver det en koncentreret indsats fra start til slut, hvilket typisk vil sige to til tre dage.

4: Så går man i gang

I datasprintet går de forskellige aktører i gang med deres roller. Metoden minder om en agil Scrum-proces, hvor man over to til tre dage laver en række kontrollerede analyser i forsøget på at finde de udsnit af data, som er mest interessante at arbejde videre med.

- Projektlederen har til opgave at facilitere en dialog mellem dem, der har spørgsmål og dem, der har ekspertisen. Vedkommende skal sørge for, at gruppen fortsætter ad den rette sti.
- Programmøren laver et udsnit af data på baggrund af input fra projektlederen/storytelleren
- Analytikeren analyserer data
- Designeren laver visualiseringer og formidler data
- Processen gentager sig indtil alle vinkler af datasprintets mål er afdækket

Under datasprintet tjekker projektlederen løbende ind hver anden eller tredje time for at sikre dialogen mellem holdet og beslutningstagerne. Vedkommende vurderer, om holdet finder noget interessant og udstikker retningen, hvis processen udvikler sig.

5: Storytelling er centralt

I datasprints er storytelling afgørende, fordi det er det, der formidler resultaterne til beslutningstagerne. Når analytikerne har lavet dataudtræk, og designeren har lavet visualiseringer, er det storytellerens opgave at præsentere dem og matche dem med datasprintets mål. Visualisering er en essentiel måde at forstå data på, som gør det nemmere for storytelleren at sikre samspil mellem forskellige lag i fx en organisation.

6: Hvornår ved man, om man har nok?

Oftest sætter tid og ressourcer en naturlig begrænsning for arbejdet. Det er holdets opgave at finde de data, der har værdi inden for rammerne. Det kan både være forretningsmæssig værdi i form af nye forretningsmuligheder, men det kan også være værdi i form af nye perspektiver, som man ellers ikke ville have opdaget. I sådanne tilfælde er det ikke sikkert, at man finder et entydigt svar, eller det kan være, at man ender et helt andet sted, end man havde forestillet sig. ■

KURSUS: VISIONÆR LEDELSE I DEN DATA-DREVNE ORGANISATION

IT-Universitetet udbyder i 2018 kurset: Visionær ledelse i den data-drevne organisation, som giver ledere metoder til at omfavne de nye muligheder, som store datamængder tilbyder. Kurset tilbyder en tilgang til data i organisationer, hvor lederen fortolker og forstår data gennem sin egen ekspertise snarere end at se data som neutralt instrument til at aflæse organisationen. Kurset er henvendt til ledere, analytikere, rådgivere og andre, der ønsker at forstå digitale data. Gennem projektarbejde introduceres forskellige metoder til datavisualisering og analyse, herunder arbejdes med metoden datasprints. Der arbejdes med problemstillinger fra egen organisation og med de muligheder datavisualisering og analyse åbner for i forhold til beslutningsprocesser.

Læs mere om kurset her: itu.dk/enkeltfag/dataledelse



HVAD ER EN IT-LEDERS ROLLE?

It-ledere skal være deres rolle bevidst, hvis resten af organisationen skal have forretningsmæssigt værdi ud af it. Men organisationen skal også være bevidst om, hvordan de bedst udnytter it og digitalisering i fremtidens forretning, lyder det fra Pernille Kræmmegaard, som er direktør hos Digitaliseringsinstituttet og underviser på Master i it-ledelse på IT-Universitetet.

I den ene ende af spektret er it en udgift, som skal minimeres. I den anden ende er it en vigtig løftestang for fremtidens innovation. Opfattelsen af it-organisationens rolle har afgørende betydning for, hvordan it-lederen skal opfatte sig selv og sin

egen rolle, sine opgaver, relationer til andre områder af virksomheden og forventninger i forhold til ledelsen.

– Det er ikke muligt at transformere en virksomhed, hvis ikke it-organisationen er med helt up front. Men it-organisationen skal også finde sig selv i den nye rolle, som handler om at gøre sig til en attraktiv og proaktiv partner i virksomhedens digitale udvikling. Hvis man vil lykkes med digital transformation er det derfor afgørende, at it-organisationen bliver en central medspiller, hvis rolle er tydeligt defineret i forhold til resten af organisationen, lyder opfordringen fra Pernille Kræmmegaard.

HVORDAN DEFINERER MAN IT-ORGANISATIONENS ROLLE?

Ofte er der et mismatch mellem forventninger til it-organisationen og de ting, som it-lederen bliver målt på. Det er et tegn på, at ledelsen ikke har klart defineret, hvordan it genererer værdi, og hvad it-organisationens rolle rent faktisk er. Endelig har ledelsen ofte ikke et tidssvarende indtryk af, hvad it-lederens rolle er. Et indtryk, som passer dårligt i forhold til digital forretningsudvikling og transformation.

– Det er afgørende, at ledelsen gør op med sig selv, hvilken rolle it skal spille i virksomhedens strategiske udvikling. Hvis man ønsker en vis grad af transformation, er man nødt til at definere it's rolle i forhold til det. I den situation nytter det ikke noget, at man betragter it-organisationen som en serviceleverandør. Her skal it være en innovativ samarbejdspartner, som kan facilitere og bidrage til den digitale udvikling af virksomheden, forklarer Pernille Kræmmegaard.

Det fulde udbytte af transformation og digitalisering starter ifølge Pernille Kræmmegaard således med en tydelig definition af it-lederens rolle. Det kan fx indebære en plan for at omdefinere it-organisationen fra at være it-serviceleverandør til at bidrage til aktiviteter, der understøtter virksomhedens transformation. En løsning kan nogle steder være at etablere en effektiv outsourcing enhed, så it-lederen kan bruge mindre tid på it-service. Andre steder kan man etablere en effektiv governance model, som frigør it-lederens tid fra business cases og til innovation.

– Optimalt set skal it være en drivende kraft i virksomhedens digitale udvikling, hvor it-lederen eksekverer på virksomhedens strategi. Det definerer en dygtig it-leder. Men det kræver til gengæld også en ledelse, der forstår it-lederen og kan stille tidssvarende krav til både it-lederen og it-organisationen. På den anden side skal it-lederen også kunne matche de forventninger, som ledelsen har. Nogle steder vil man opdage, at den nuværende it-leder ikke kan løfte opgaver på mere it-strategiske niveauer, og så må man forholde sig aktivt til det, forklarer Pernille Kræmmegaard.

PERNILLE KRÆMMERGAARD

Pernille Kræmmegaard er ekstern lektor ved IT-Universitetet og direktør hos Digitaliseringsinstituttet. Pernille Kræmmegaard er ansat som professor ved Aalborg Universitet, hvor hun er leder af Center for it-ledelse. Endelig er hun medlem af blandt andet Rigsrevisionen eksterne evalueringspanel, Digitalt vismandsråd, tænketank om strategisk digital ledelse og bankrådet for Handelsbanken.





HVAD SKAL IT-LEDEREN KUNNE?

Omstillingen kræver derved også sit af it-lederen, når denne skal etablere sig selv som en attraktiv samarbejdspartner. Udover at levere basale it-systemer, som fungerer optimalt peger Pernille Kræmmegaard især på følgende egenskaber, som er vigtige:

– It-organisationen skal være i tæt interaktion med resten af virksomheden og have kendskab til markedet. Det er helt nyt for mange it-ledere, fordi de reelt ikke ved, hvordan virksomhedens kunder faktisk ser ud. Nu skal de fx kunne integrere kunden i beslutninger og lave brugertests, hvilket er en ud-

fordring. Men det er en del af den transformation, der skal til, før du for alvor kan skabe værdi med it, siger Pernille Kræmmegaard og fortsætter:

– Dernæst er det vigtigt at forstå, at der ikke er nogen facitliste eller løsning for, hvad der er rigtigt eller forkert. Der findes derimod flere muligheder, og derfor er det afgørende, at it-lederen kan hæve sig over sin egen aktuelle position og vurdere, hvilke muligheder der er mest velegnede i den specifikke organisation, og hvilke konsekvenser både tilvalg og fravalg har. Det stiller igen krav til, at it-lederen skal være yderst bevidst om den kontekst, han eller hun udøver ledelse i. ■

MASTER I IT-LEDELSE

Master i it-ledelse beskæftiger sig med de problemstillinger, udfordringer og muligheder, der opstår, når it og øget digitalisering skal understøtte og spille sammen med drift, udvikling og innovation.

På Master i it-ledelse læser deltagerne teorier og modeller, der netop giver indsigt og perspektiv. Derved får de et fundament for at forstå morgendagen og handle ud fra det fundament i deres ledelsespraksis.

Uddannelsen består af tre obligatoriske kurser, to valgfrie kurser og et afsluttende masterprojekt. Særligt det obligatoriske kursus: It-ledelse og it-organisationens rolle, som Pernille Kræmmegaard underviser i, sætter fokus på den kontekst, hvori it-ledere udøver deres ledelse. Her bliver teorier og modeller diskuteret i plenum debatter og udfordret af uddannelsens øvrige deltagere i forhold til den rolle, de oplever fra deres egen organisation. Deltagerne får derved både en bredere forståelse for deres egen rolle, men også en bedre forståelse for, hvor de skal bevæge sig hen for at opfylde de krav, som omverdenen stiller til den moderne leder. Kurset har fokus på lederskab i relation til konkrete it-ledelsesudfordringer. Desuden beskæftiger kurset sig med it-organisationens transformation, opgaver og kompetencer. Undervejs i forløbet arbejder du aktivt med din individuelle ledelsesprofil. Emner er blandt andet IT Management and Leadership, forandrings- og innovationsledelse, den moderne it-organisation samt klassisk organisationsteori. Kurset udbydes kun på efterårssemesteret og er kun åbent for masterstuderende.

Læs mere om uddannelsens øvrige kurser samt om optag og adgangskrav på:
itu.dk/master/ledelse

ITU PROFESSIONAL COURSES
ER KORTE, INTENSIVE KURSER
PÅ HØJT FAGLIGT NIVEAU.



IT-Universitetet har etableret ITU Professional Courses, som udbyder kortere, intensive kurser på højt fagligt niveau henvendt til it-professionelle. Kurserne beskæftiger sig med højaktuelle og konkrete behov for kompetencer. De udbydes inden for alle aspekter af it, herunder forretning, design, teknologi, brugervenlighed og processer. ITU Professional Courses udvikler desuden skræddersyede kurser til virksomheder. Læs mere på: itu.dk/professional



ALLE SKAL FORHOLDE SIG TIL PERSONDATAFORORDNINGEN

EU's kommende persondataforordningen kommer til at gælde for alle virksomheder i Danmark. Det er ifølge underviser på ITU Professional Courses Henning Mortensen særligt en udfordring for små- og mellemstore virksomheder. Han fortæller her, hvad de mindre virksomheder skal være opmærksomme på.

– Mange kan ikke gennemskue det juridiske vokabular, som forordningen er skrevet på. Men forordningen gælder for alle, der har etableret sig i EU eller retter tjenester mod EU, og derfor også for alle virksomheder i Danmark. Alle skal sætte sig ind i reglerne og sørge for at overholde dem, fortæller Henning Mortensen, der underviser i persondataforordningen under ITU Professional Courses.

“ Men forordningen gælder for alle, der har etableret sig i EU eller retter tjenester mod EU, og derfor også for alle virksomheder i Danmark. ”

Henning Mortensen, underviser under ITU Professional Courses

Forordningen beskytter menneskerettighederne

Persondataforordningen, som træder i kraft i midten af 2018, skal værne om den menneskeret, det er at bestemme, hvem vi deler oplysninger med og hvornår i et samfund, hvor flere og flere digitaliserer oplysninger.

– Vi deler forskellige oplysninger med forskellige mennesker, og det konstituerer os som mennesker at have ret til at bestemme hvem, vi deler hvad med. Derfor vil man også tage en del af vores menneskelighed fra os, hvis vi ikke længere har den ret. Forordningen er således en operationalisering af en fundamental menneskeret – nemlig retten til privatliv, siger Henning Mortensen.

Et andet formål med forordningen er ifølge Henning Mortensen også at værne om innovationen, fordi muligheden for at kunne skjule sin identitet gør det muligt at udvikle og udgive videnskabelige teorier og politiske værker uden at blive forfulgt af magthavere, der måtte være imod.

Endelige peger Henning Mortensen på, at forordningen skal styrke europæisk erhvervsliv, som skal kunne konkurrere med store udenlandske giganter som Facebook og Google. Med forordningen operationaliseres beskyttelsen af personoplysninger på en måde, som man ikke er vant til i udenlandsk lovgivning.

Forordningen giver overblik over data

Virksomheder, der følger forordningen, vil lære deres data bedre at kende. Det kan ifølge Henning Mortensen give effektiviseringsgevinster, når man kan se, hvor man kan forbedre forretningsgange, og forretningsmuligheder, når man får overblik over data. Det giver også en bedre datasikkerhed, når virksomhederne får styr på deres data og fx skal gøre sig klart, til hvilket formål de behandler en bestemt personoplysning.

– Set fra brugernes perspektiv, så giver det mere tryghed, når man ved, at virksomhederne skal overholde loven. Og det er der absolut brug for, hvis vi skal fortsætte med at digitalisere, som vi gør i dag, men også når vi i fremtiden kommer til at sætte endnu flere fodspor både via intelligente online produkter i hjemmet, beklædning og andet, der sender signaler om vores adfærd, som opsamles og tilknyttes os som personer, siger Henning Mortensen.

Med trusler om bøder på op til fire procent af virksomhedens omsætning forudser han også, at langt de fleste virksomheder vil gøre deres bedste for at efterleve reglerne uden at gå unødigt i panik.

HVAD ER PERSONDATA?

Personoplysninger er enhver information om en identificeret eller identificerbar person, som fx data om ansatte og data om kunder.

SÅDAN SKAL DU FORHOLDE DIG

Helt overordnet kan man tale om **fem** overordnede områder, som man skal være opmærksom på, når man behandler persondata.

1 Man skal overholde principper for, hvordan man behandler data

Ifølge forordningen skal man behandle persondata efter nogle overordnede principper, og man skal kunne dokumentere, at man overholder principperne. Persondata skal behandles på en lovlige og gennemsigtig måde og må kun bruges til de(t) formål, hvor man har et retligt grundlag. Og så skal oplysningerne selvfølgelig være rigtige, kun opbevares i den periode det er relevant og opbevares efter forholdsregler, så de ikke bliver stjålet eller kopieret.

– Konkret betyder det jo, at man skal undersøge, hvilke persondata man har liggende, og hvad man bruger dem til, og hvem man eventuelt deler dem med. Kravet er, at man skal kunne dokumentere, at forordningens regler efterleves, og det kan man kun, hvis man har overblik over sine data, siger Henning Mortensen.

2 Man skal have lov til at behandle data til det formål, man ønsker

Det er derfor nødvendigt at gennemgå det retslige grundlag, som data er indhentet på og undersøge, om der er behov for en ny samtykkeerklæring eller privatlivspolitik. Vel at mærke skrevet i et sprog, som er "kortfattet, letforståeligt og udformet i et tydeligt og enkelt sprog" (citeret fra forordningen).

– Det er faktisk ikke noget nyt, at man skal have det retlige grundlag på plads til at bruge data til det formål, som man ønsker. Men den nye lov betyder, at man skal kunne dokumentere det, fortæller Henning Mortensen.

Der er flere måder at få lov til at behandle personoplysninger på. For private virksomheder er det som oftest i medfør af en kontrakt, ved at foretage en interesseafvejning, ved at indhente et samtykke eller i medfør af anden lovgivning. Man må altså fortsat lave mange behandlinger af personoplysninger. Man skal ifølge Henning Mortensen tænke sig om først og ikke bare begynde at behandle løs.



Det betyder, at virksomhederne skal til at håndtere henvendelser fra personer, der ønsker indsigt i de oplysninger, som virksomheden har registreret om personen."

Henning Mortensen, underviser under ITU Professional Courses

3 Man skal håndtere henvendelser fra dem, data vedrører

Med persondataforordningen har den registrerede nogle rettigheder, herunder indtægtsretten til at se, hvilke oplysninger en virksomhed har om vedkommende og retten til at blive slettet.

– Det betyder, at virksomhederne skal til at håndtere henvendelser fra personer, der ønsker indsigt i de oplysninger, som virksomheden har registreret om personen. Den registrerede har ret til at se data om sig selv, få rettet data, flyttet eller slettet data, og det vil sige, at virksomheden skal have styr på, hvor der findes informationer og om hvem, siger Henning Mortensen.

4 Nye pligter til virksomhederne

– Der er en række nye forpligtelser til virksomhederne, når de behandler personoplysninger. Først og fremmest skal virksomhederne sørge for at implementere sikkerhedstiltag, som svarer til den risiko, som de registrerede udsættes for, når virksomheden behandler personoplysninger. Desuden skal virksomhederne også under en række forudsætninger designe privatlivsbeskyttelse ind i deres systemer, lave konsekvensanalyser og eventuelt udpege en databeskyttelsesansvarlig, fortæller Henning Mortensen.

Har uheldet været ude, og der er sket et databrud, hvor personoplysninger er blevet stjålet eller på anden måde lækket, skal virksomheden indenfor 72 timer give meddelelse om dette til Datatilsynet.

5 Man skal strukturere, hvem man videregiver data til

– Virksomheder skal også strukturere de data, de videregiver. De skal vide nøjagtig, hvem de videregiver data til, og om de fører data ud af EU og om de har hjemmel til det. Det betyder også, at man som virksomhed skal have styr på, om persondataoplysningerne ligger i løsninger, der befinder sig uden for EU, fortæller Henning Mortensen. ■

ITU EFTERUDDANNELSE

Telefon: 7218 5050

E-mail: efteruddannelse@itu.dk

IT-Universitetet i København

Rued Langgaards Vej 7

2300 København S

itu.dk/efteruddannelser