

Voister.

# CIO ANALYTICS

2025

NORDEUROPAS STÖRSTA UNDERSÖKNING FÖR IT-BESLUTFATTARE

17%

har utsatts för allvarliga cyberattacker under det senaste året.

Endast

21%

har övat på sin plan för oförutsedda händelser.

FOKUS: SVERIGE

# 2025

9 av 10

tar ansvar för hållbarhet.

22

Teknik är bara 30 procent – resten handlar om människor.

DJUPINTERVJUER

28

Så hittar du trygghet i att det osäkra blivit vardag.

34

Därför är information och data vår viktigaste strategiska resurs.

Sida #

# Innehåll

## DEL 1. I HUVUDET PÅ EN IT-BESLUTSFATTARE

- 4 Säkerhet är en viktig fråga i en komplex värld
- 5 Den holistiska it-ledaren är ett ideal
- 6 Investeringar i säkerhet ökar
- 7 Så skiljer sig prioriteringarna åt
- 8 Fler områden än säkerhet kräver fokus
- 9 Ökad vilja att transformera verksamheterna
- 10 **I fokus:** Att ständigt vara i rörelse kräver mod

## DEL 2. ANSVARSOMRÅDEN FÖR EN IT-BESLUTSFATTARE

- 11 Proaktiva organisationer skapar nya affärsmöjligheter
- 12 Budget alltjämt det vanligaste sättet att utvärdera
- 13 Flera fördelar med att våga gå före
- 14 It på verkställande nivå ökar dess betydelse
- 15 Behovet av hållbarhetskompetens har fördubblats
- 16 **I fokus:** För Södra går den gemensamma strategin först

## DEL 3. UTMANINGAR OCH KOMPETENSER PÅ IT-AVDELNINGEN

- 17 Nya tider kräver nya kompetenser
- 18 Resursutmaningarna minskar
- 19 Säkerhet fortsatt en utmaning
- 20 Kvinnor saknas alltjämt i it-branschen
- 21 Hög efterfrågan på säkerhetsexpertis
- 22 **I fokus:** Teknik är bara 30 procent – resten handlar om människor

## DEL 4. BYGGA RESILIENS OCH STÅ EMOT HOT

- 23 Ökad medvetenhet kring cyberattacker
- 24 Attackerna ökar men transparensen uteblir
- 25 Fler beredskapsplaner men få har övat
- 26 Lagar och förordningar driver säkerhetsarbetet
- 27 Allt fler positiva till publika molntjänster
- 28 **I fokus:** Så satsar ett tillväxtstarkt Sectra på säkerhet och resiliens

## DEL 5. TEKNIK OCH TRANSFORMATION FÖR FRAMTIDEN

- 29 Den snabba teknikutvecklingen erbjuder stor potential
- 30 Växande intresse för moderna tekniska verktyg
- 32 Tydlig ökning av AI-mognaden
- 33 Få använder AI effektivt
- 34 **I fokus:** Kalmar kommuns nya färdplan: Data, information och AI i fokus
- 35 **Framtiden vilar i våra händer**



### Om rapporten

Voister CIO Analytics är en årlig undersökning som genomförts i Sverige sedan 2018 och för första gången 2024 på nordisk och baltisk nivå (i rapporten summerat som Nordeuropa). Svaranden är it-beslutsfattare och totalt har 1 273 svar samlats in med en fördelning på 59 procent inom privat sektor och 41 procent inom offentlig sektor. För Sverige är fördelningen mellan svaranden 42 procent privat sektor och 58 procent offentlig sektor. Rapporten presenterar i huvudsak siffror från Nordeuropa. I de fall siffrorna endast avser Sverige är detta tydligt angivet.

### Vill du veta mer?

Du som är it-beslutsfattare och medlem i ett CIO-nätverk kan logga in på [voister.se/cio](https://voister.se/cio). Där finns en Power BI-rapport med alla anonyma svar samlade. Du kan själv ställa in olika skärningar och ta del av dashboards över olika teman och frågor från undersökningen.

Inte medlem? På [voister.se/cio](https://voister.se/cio) hittar du information om hur du går till väga.

### Analysteam

- Maria Ehrin, Innovationsansvarig, Atea Sverige
- Sara Vitmosse, It-arkitekt, Atea Sverige
- Jennifer Sturedahl, Innovationsledare, Atea Sverige
- Therese Bengtner, Redaktör, Voister
- Johan Bentzel, Journalist

SVENSKA IT-BESLUTSFATTARE 2025:

# Att fortsätta framåt i förändringens vindar

**Det går att** slå fast att det förväntade ”nya normala” efter pandemin aldrig riktigt kom.

Den tekniska utvecklingen, accelererad av AI, går snabbare än någonsin och ritar om kartan för alltifrån budgetering till nya sätt att arbeta. Rysslands krig mot Ukraina fortsätter att pågå och Trumpadministrationen har tagit världen på en åktur. Gamla överenskommelser hotas och nya världsordningar föds. Detta påverkar allianser, nationer och organisationer – och it-beslutsfattare spelar en avgörande roll i alltihop.

Den största undersökningen bland it-beslutsfattare i Nordeuropa har resulterat i rapporten framför dig. Närmare 1 300 respondenter, varav 383 i Sverige, har delgett sina insikter om utmaningar och möjligheter framåt. Detta för att hjälpa varandra att skapa en plattform för beslutsfattande, prognoser och ledarskap i vad som bäst beskrivs som osäkra tider.

Mer än någonsin tidigare slår it-beslutsfattare fast vikten av att ha ett helikopterperspektiv på allt som

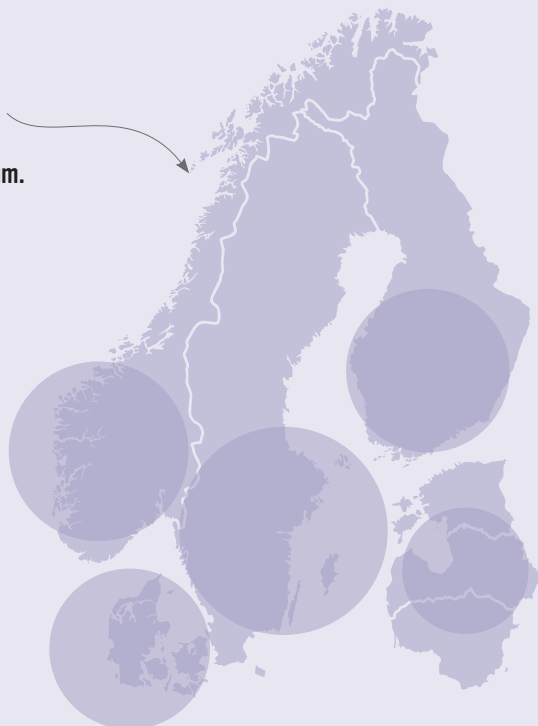
pågår. Detta i en tid där nyheter är inaktuella strax efter att de publicerats, där vad som är sant och vad som är fabricerat aldrig har varit svårare att särskilja och där en plan B – och plan C – alltid krävs.

**Det är tydligare än någonsin att den enda vägen framåt är tillsammans.**

Nya och utvecklade sätt att samarbeta, inom och mellan organisationer, såväl som att lära från de som kommit längst och från oundvikliga misstag längs vägen blir avgörande. Att ta del av andras resor och inspireras över gränser blir därmed nyckeln för både privat och offentlig sektor.

**Förhoppningen är att** den här rapporten kan stödja dig i att rita din roadmap för framtiden och att den, ihop med intervjuerna i de olika kapitlen, kan erbjuda nya perspektiv så att du mer självsäkert kan planera och ta dina nästa kliv framåt.

**Svarsfördelning per land av totalt 1273 it-beslutsfattare i Sverige, Norge, Finland, Danmark och Baltikum.**



# Säkerhet är en viktig fråga i en komplex värld



It-beslutsfattarna i Nordeuropa ställer höga krav på sig själva och sin förmåga att ha inblick i hela den komplexa verklighet som it-området utgör. En stor del av de svarande i årets rapport anser att ett helhetsperspektiv är det främsta kännetecknet på en bra it-beslutsfattare.

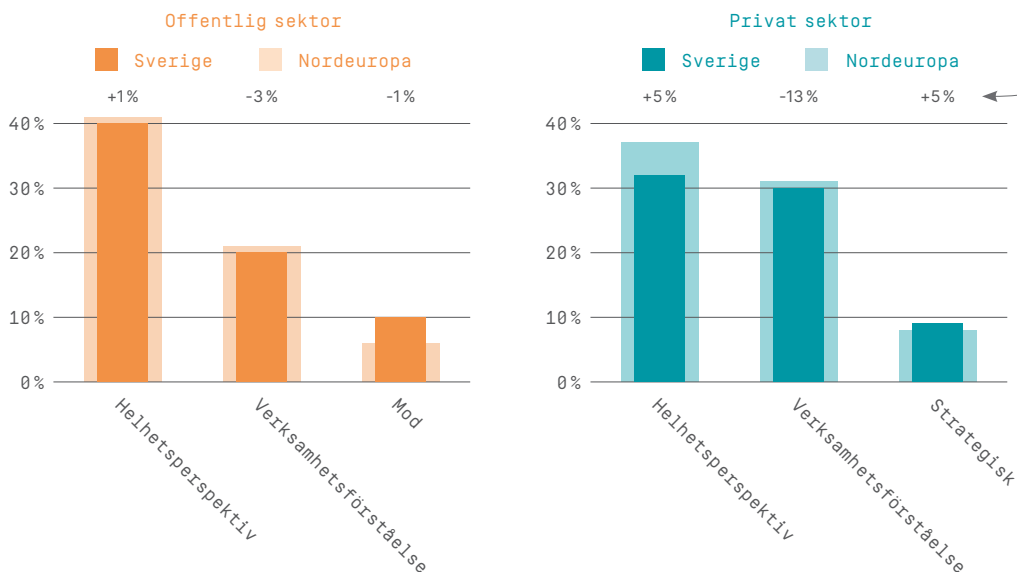
**Att förstå och** hantera samtliga områden inom it är svårt. Du måste förstå hur digitala verktyg kan användas i pedagogiska syften, kunna fatta välgrundade beslut utifrån verksamhetens behov och önskemål, säkerställa att investeringar i it är kostnadseffektiva och hållbara, ha kunskap om lagar och risker, ha god kommunikations- och samarbetsförmåga, hålla dig uppdaterad kring den tekniska utvecklingen samt, inte minst, ha modet att på ett ansvarsfullt sätt testa nya lösningar. Då blir det viktigt att ha kompetenta medarbetare omkring sig.

Det osäkra världsläget ställer också krav på ett högt säkerhetsmedvetande. Majoriteten av it-beslutsfattarna rankar säkerhet som sin it-organisations främsta prioritet under de kommande tre åren och många kommer att investera mer på detta område redan under innevarande år, samtidigt som de spenderar mindre på legacy-system. I alla länder ökar också andelen tillfrågade som säger att de vill fokusera mer på säkerhet. Det är tydligt att geopolitisk oro sätter sina spår och påverkar både nuet och framtiden.

I HUVUDET PÅ EN IT-BESLUTSFATTARE

# Den holistiska it-ledaren är ett ideal

## Vilka egenskaper kännetecknar en bra it-beslutsfattare?



**Det holistiska perspektivet**, det vill säga förmågan att se helheten, hamnar i topp när it-beslutsfattarna i Nordeuropa listar vilka egenskaper som främst kännetecknar en bra it-beslutsfattare. Totalt har 39 procent angett detta svarsalternativ, vilket är en ökning med två procentenheter från förra året. Det ser också relativt lika ut inom privat och offentlig sektor (37 respektive 41 procent). It-beslutsfattare bör ha ett helhetsperspektiv, men det är svårt att förstå och hantera alla områden inom it. För en it-beslutsfattare är det

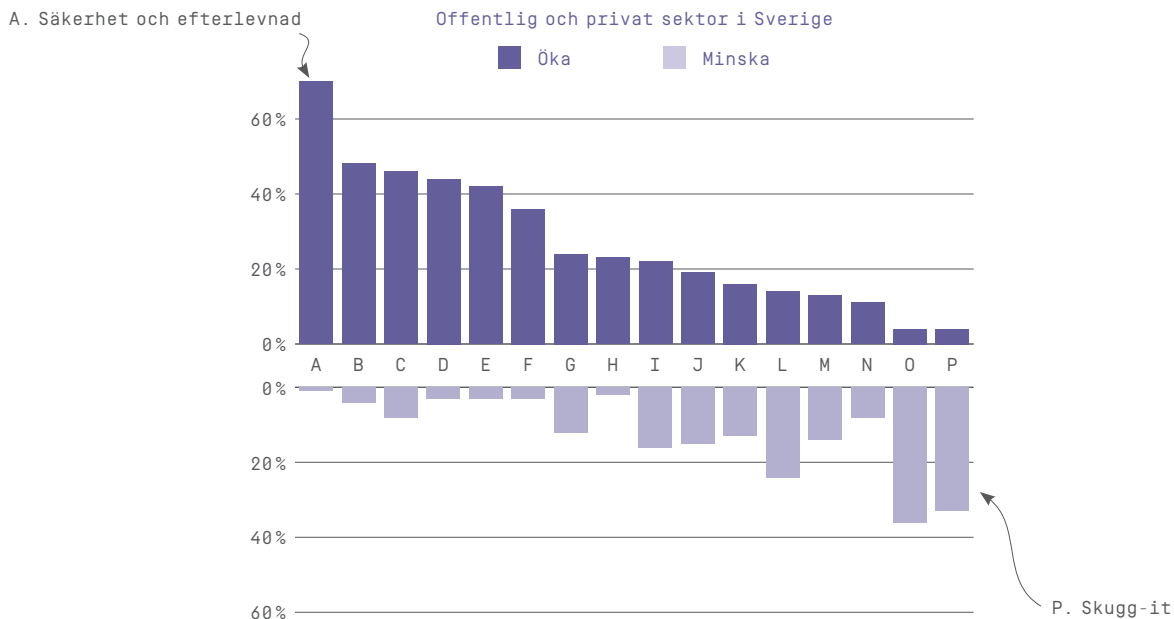
därför viktigt att omge sig med kompetenta medarbetare, rådgivare och konsulter.

Totalt sett i Sverige är helhetsperspektivet högst värderat bland it-beslutsfattare som inte ingår i den högsta ledningen, medan it-beslutsfattare i ledande befattning har en mer nyanserad syn och värderar helhetsperspektiv och verksamhetsförståelse relativt lika. Svaranden i den privata sektorn som tillhör den högsta ledningen rankar dock verksamhetsförståelse högre än helhetsperspektiv.

I HUVUDET PÅ EN IT-BESLUTSFATTARE

# Investeringar i säkerhet ökar

It-utgifterna kommer att öka/minska inom följande områden under året...



**Säkerhet står ut** som det område som it-beslutsfattarna i Nordeuropa kommer att lägga mer resurser på under året. Bland de svaranden som anger säkerhet som sitt primära fokus (se sidan 8) uppger 80 procent att deras utgifter för detta område kommer att öka. De ökade satsningarna är troligen en följd av att allt fler har insett hur stora säkerhetsutmaningarna är och att det också kräver investeringar. Dessa investeringar görs främst i teknik (39 procent) och människor (31 procent).

47 procent av it-beslutsfattarna drar ner på sina omkostnader på legacy-system, det vill säga plattformar baserade på föråldrad teknik eller utrustning. Det innebär att det är inom detta område som utgifterna minskar mest. Andra områden som organisationerna drar ner på

är hårdvara (24 procent) och skugg-it (27 procent). Det sistnämnda är all informationsteknik som en anställd använder som inte tillhandahålls av it-avdelningen. Vissa it-beslutsfattare ökar fortfarande sina kostnader inom samtliga ovannämnda områden. Exempelvis ökar 16 procent sina utgifter för hårdvara.

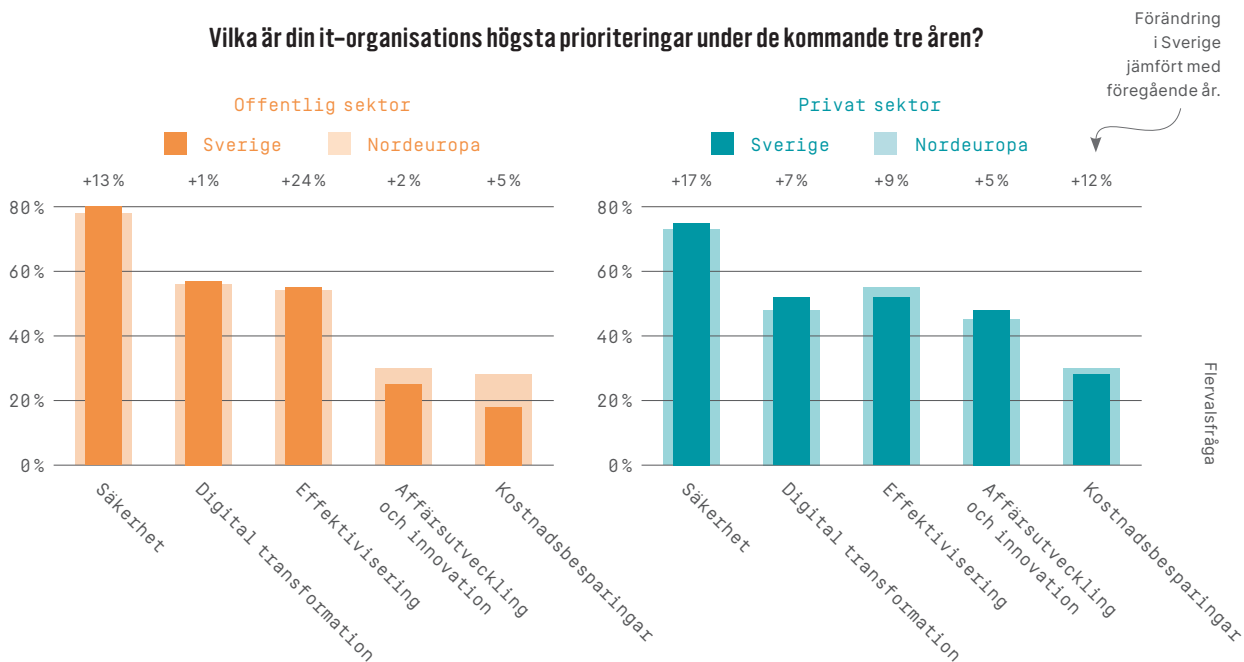
Bland svenska it-beslutsfattare är säkerhet ett fortsatt viktigt område, även om verksamhetsbehov är deras främsta fokus. Behovet är stort att utveckla verksamheterna via digital transformation och det sker för närvarande en omfördelning av resurser från hårdvara, teknisk skuld och legacy-system till AI, molntjänster och säkerhet. Det är tecken på att svenska organisationer investerar mer i konsumtion av it-tjänster än i egen utveckling.

- A. Säkerhet och efterlevnad
- B. Molntjänster
- C. Licenser och prenumerationer (SaaS)
- D. Digital transformation
- E. Utveckla AI-modeller
- F. Data och analys
- G. Nya applikationer och system
- H. Befintliga AI-tjänster
- I. Projekt och utveckling
- J. Hårdvara
- K. It-support och personal
- L. Arbetsplats och samverkan
- M. Telekom och nätverk
- N. Datacenter och edge
- O. Legacy-system
- P. Skugg-it

I HUVUDET PÅ EN IT-BESLUTSFATTARE

# Så skiljer sig prioriteringarna åt

Vilka är din it-organisations högsta prioriteringar under de kommande tre åren?



**I det rådande** världsläget är det föga förvånande att säkerhet är den dominerande prioriteringen bland it-beslutsfattare i Nordeuropa under de kommande tre åren. Det har ökat från förra året, från 50 till 75 procent. Det är dock viktigt att ha i åtanke att informationssäkerhet, som var ett eget svarsalternativ i fjol, i år är inbakat i säkerhet. Säkerhet måste alltid vägas in i nya digitala initiativ och i all digital transformation. Ny teknik som AI måste finnas i balans mellan innovation och säkerhet. Enligt det internationella

revisions- och rådgivningsföretaget KPMG ("Investing in cybersecurity to safeguard innovation") leder det ofta till en omfördelning av resurser för att säkerställa att nya digitala initiativ är säkra från början.

Totalt sett i Nordeuropa anger 39 procent att affärsutveckling och innovation är ett prioriterat område under de kommande tre åren. I Sverige råder konsensus om att säkerhet blir en topprioritering framöver. Det förstärks av de krav som EU ställer på att medlemsländerna ska införa nationella

cybersäkerhetslagar baserade på NIS2- och CER-direktiven. Däremot går det att se en förändring i hur it-beslutsfattare i den högsta ledningen ser på säkerhet. Även om de fortfarande ser området som högt prioriterat har det i denna specifika grupp skett en minskning från 27 till 14 procent. I stället har digital transformation och kompetens ökat. En möjlig slutsats är att det redan finns rutiner och strukturer på plats för att arbeta med säkerhet, samtidigt som det har dykt upp nya utmaningar att ta sig an.

I HUVUDET PÅ EN IT-BESLUTSFATTARE

# Fler områden än säkerhet kräver fokus

Förändring i Sverige jämfört med föregående år.

Vad är ditt primära fokus i rollen som it-beslutsfattare just nu?



**Säkerhet går som** en röd tråd genom denna rapport. Primärt fokus är inget undantag. 30 procent inom den privata sektorn och 26 procent inom den offentliga sektorn anger säkerhet som sitt primära fokus. De it-beslutsfattare som anger säkerhet som sitt primära fokus svarar också i högre grad att säkerhet var deras största utmaning förra året och fortsätter att vara det under det kommande året (se sidan 18–19). När verksamheter lägger större fokus på säkerhet blir det också tydligare vad som krävs för att nå en önskad nivå.

Generellt inom privat sektor ligger primärt fokus på säkerhet fortsatt högt. Däremot tenderar stora företag fokusera mindre på säkerhet och mer på digital transformation. Ofta har de också kommit längre i sin AI-utveckling och ser sig som

utövare (36 procent, jämfört med snittet på 20 procent). De är således redo att byta fokus. AI och andra projekt inom digital transformation, som ses som avgörande för konkurrenskraft och tillväxt, kräver stora investeringar. Därmed måste resurser ofta fördelas om från andra områden. Organisationer prioriterar initiativ som kan förbättra operativ effektivitet, förbättra kundupplevelser och öppna nya intäktströmmar (läs mer på sidan 33 om hur AI bidrar till ökat värde). Säkerhet är fortfarande en viktig fråga, men många stora organisationer har under de senaste åren sannolikt redan satsat stora resurser på cybersäkerhet och känner att de kan upprätthålla nivån med mindre investeringar.

**Fokus på säkerhet** minskar inom offentlig sektor, från 34 till 26 procent,

även om det fortfarande ligger i topp. Samtidigt ökar digital transformation, kostnadsbesparingar och kompetensförsörjning. En möjlig slutsats är att den offentliga sektorn under 2025 lär påverkas mer av nedskärningar och minskade budgetar än av nya säkerhetsåtgärder.

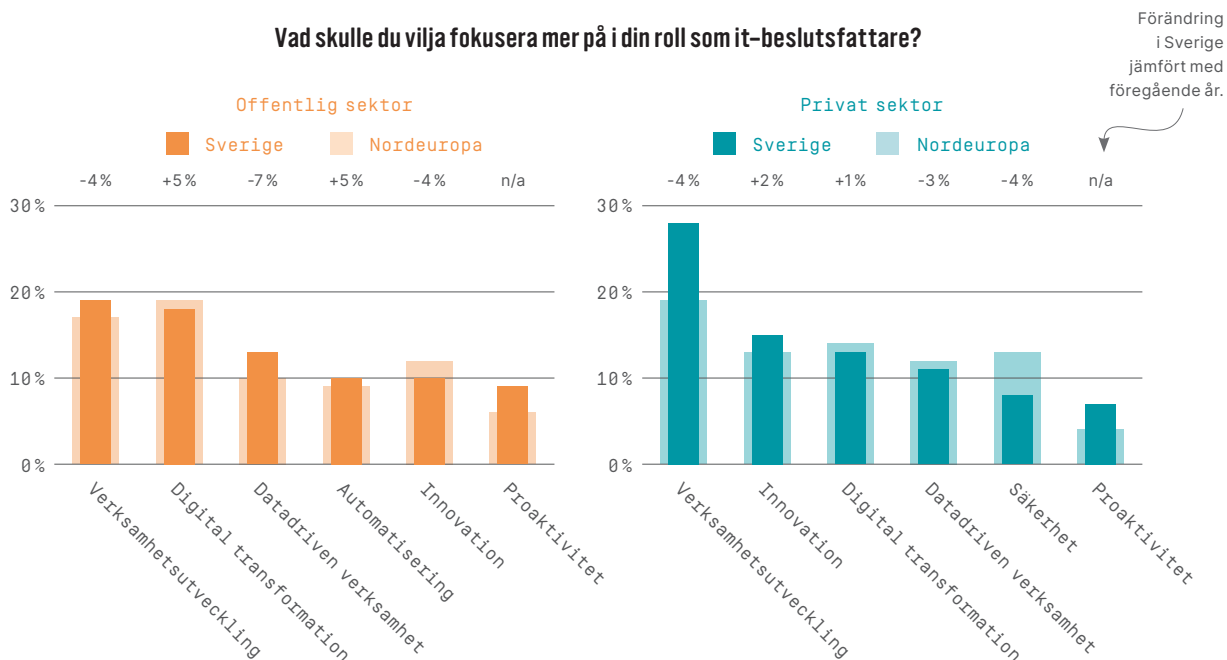
Organisationer med över 5 000 anställda skiljer ut sig från genomsnittet på flera sätt. Dels har de en betydligt jämnare fördelning mellan sina tre toppprioriteringar: säkerhet (18 procent), verksamhetsutveckling (18 procent) och digital transformation (17 procent). Dels anger de i betydligt högre grad kompetens som nästa års största utmaning. Dessutom ser de ett betydligt större behov av expertis inom arkitektur och infrastruktur inom de kommande tolv månaderna än vad som framgår av rapporten i stort.



I HUVUDET PÅ EN IT-BESLUTSFATTARE

# Ökad vilja att transformera verksamheterna

Vad skulle du vilja fokusera mer på i din roll som it-beslutsfattare?



**Som andra delar** av denna rapport visar är säkerhet ett fortsatt viktigt fokusområde för it-beslutsfattarna i Nordeuropa, men det ligger inte i topp när it-beslutsfattarna rankar vad de vill fokusera mer på. I Sverige går det till och med att se en minskning i fokus på säkerhet, från 38 till 30 procent, och endast 7 procent säger att de vill fokusera mer på detta område. I stället är det verksamhetsutveckling och digital transformation som de svenska it-beslutsfattarna vill lägga mer tid på.

Totalt sett är verksamhetsutveckling det främsta fokusområdet för andra

året i rad, även om det har minskat något, från 23 till 18 procent. Samtidigt har digital transformation ökat från 12 till 16 procent och behåller sin andraplats. Det minskade avståndet mellan de två områdena kan bero på att fler it-beslutsfattare ser sambandet mellan digital transformation och möjligheten att förverkliga sina affärsmål. (Läs mer på sidan 7 om it-beslutsfattarnas huvudsakliga prioriteringar under de kommande tre åren.)

Inom privat sektor vill 19 procent fokusera mer på verksamhetsutveckling och 14 procent på digital transformation. Inom offentlig sektor är

förhållandet det omvända, med 19 procent på digital transformation och 17 procent på verksamhetsutveckling. Framför allt är det kommunala it-beslutsfattare som vill fokusera mer på digital transformation (21 procent), möjligen för att andra verksamheter redan har investerat mycket inom detta område, medan kommunerna har halkat efter. Sannolikt har det hittills också varit svårare för kommuner att få de resurser som behövs för digital transformation, i vart fall i Sverige, men det är förhoppningsvis på väg att förändras.

I HUVUDET PÅ EN IT-BESLUTSFATTARE

# Att ständigt vara i rörelse kräver mod

Digg är myndigheten som arbetar tillsammans med hela den offentliga förvaltningen för att digital omställning i Sverige ska kunna intensifieras och vara till nytta för alla. Viktoria Hagelstedt, avdelningschef för samordning och datadelning, ser att Sverige behöver bli bättre på proaktivitet, mod och samarbete.

**Digg arbetar mycket** med att skapa bättre förutsättningar att dela data mellan offentliga aktörer, och få till bra AI-lösningar. Med nya lösningar blir tekniken ofta fokus men Viktoria Hagelstedt menar att det sällan är där det klämmer i slutändan.

– Ofta är det svåra samarbetet.

Vi är väldigt spretiga och offentliga aktörer vill historiskt bestämma över sig själva. Men det blir svårt för små organisationer att hänga med i kunskap och förutsättningar. Så vi behöver få ihop alla olika aktörer medan många vill springa på själva.

Här fokuserar Digg på grundförutsättningar som identifiering, teknisk och organisatorisk tillit, och definitioner av data.

– En stor del handlar om säker identitet, vem är vem i det digitala osv. Så att inte alla uppfinner hjulet själva varje gång – det blir ohyggligt dyrt och ineffektivt.

## När det gäller proaktivitet finns mycket kvar att göra.

– Det är inte så proaktivt att medborgare själva behöver lämna data som redan finns och hålla ihop sitt ärende mot förvaltningen för att vi inte kan dela data i service eller kontrollsyfte.

Ett stort mått ödmjukhet och respekt för frågorna kommer att vara viktigt. Men också att inte stå stilla.



Viktoria Hagelstedt,  
avdelningschef för samordning  
och datadelning, Digg.

– Det är viktigt att vara i rörelse hela tiden, och vara beredd att ta omtag. Backa hellre än att stå kvar och vänta på en viss analys eller utredning. Och lämna utrymme för medarbetare att lyckas och misslyckas, en ensam chef kan inte göra allt. Man behöver ha förståelse för att olika kompetenser behövs.

## Omställningen kommer också att kräva mer mod av offentlig sektor.

– Fokus blir ofta rättssäkerhet men det handlar om att våga ta risk där vi kan ta risk, och att våga gå före.

Detta blir extra viktigt i det ekonomiska läge Sverige befinner sig i, ihop med nyttokalkyler.

– Vi jobbar mycket med nytto-realiserings och det behöver man utgå ifrån i arbetssättet, men det kommer inte att vara gratis att göra de förflyttningar vi behöver göra. Det handlar om att räkna hem saker

på några års sikt och investera för att nå förändring.

Ett område där Sverige behöver kraftsamla är beredskap. Infrastrukturen för digital post byggdes för 15 år sedan och verkligheten ser helt annorlunda ut idag. Här har Digg lämnat förslag till regeringen på ett nytt sätt att kommunicera med invånare i kris och krig.

– Det är en typisk situation vi behöver digitalisera oss ur, som idag bygger på att vi ska lyssna på vevradio. Vi måste tänka digitalt när vi utvecklar vår beredskap.

Viktoria Hagelstedt hör ofta diskussioner om att återgå till penna och papper, vilket hon dock har svårt att förstå.

– Se till Ukraina som, även om det går upp och ner, i många fall kan använda sig av internet. Vi behöver bli bättre på att tänka flera tankar samtidigt, och lära av situationer som varit.

Digg är också en beredskapsmyndighet, där samarbete spelar en viktig roll.

– Vi jobbar jättemycket med hur vi ska samarbeta med andra beredskapsmyndigheter. Men också med våra tjänsters motståndskraft och hur vi ska prioritera i kontinuitets-hantering. Även när det gäller rekrytering behöver vi tänka till och ta in yngre som lär av de seniora, så att vi bygger beredskap internt.



## 2

ANSVARsområDEN FÖR EN IT-BESLUTSFATTARE

# Proaktiva organisationer skapar nya affärsmöjligheter

Allt fler it-avdelningar anser att de agerar proaktivt i förhållande till verksamhetens behov eller hävdar att de är på väg i den riktningen, samtidigt som andelen reaktiva it-avdelningar minskar. Det är en god nyhet. Proaktiva organisationer står visserligen inte ut när det gäller resultat, men deras kompetensbehov är mindre och de har fler tekniker i produktion, medan reaktiva it-avdelningar fokuserar mer på att upprätthålla befintliga system. Dessutom investerar proaktiva organisationer mer i AI-lösningar, som kan hjälpa verksamheten framåt och skapa nya affärsmöjligheter.

**Ändå anger mindre** än hälften av alla it-avdelningar att de utvärderas utifrån hur de bidrar till verksamhetens mål. Fortfarande är budget och kostnader det vanligaste sättet att mäta deras prestation. It-transformation är en betydande del av en organisations digitala utveckling. Det är viktigt att mäta dessa projekt baserat på kostnad, tid för implementering och levererad funktionalitet, men viktigast av allt är att utvärdera hur de skapar affärsvärde. Samarbetet mellan verksamhet och it stärks om it-transformation kopplas till affärsvinster. Det innebär också att insatser som gynnar verksamheten och organisationen som helhet kommer att prioriteras högre.

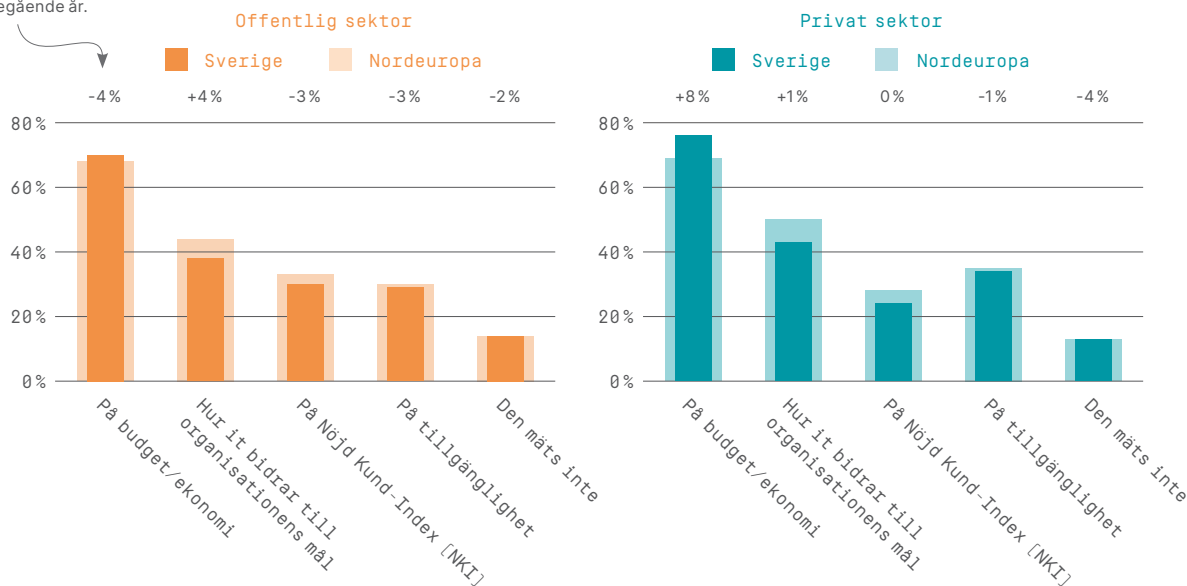
Sammantaget tar it-beslutsfattarna ansvar för färre hållbarhetsområden i förhållande till företagets hållbarhetsmål än förra året. Samtidigt har efterfrågan på hållbarhetsexperten fördubblats. Nya regelverk och krav driver utvecklingen och skapar ett större behov av att samla in och rapportera hållbarhetsdata. Det skapar möjligheter för it-avdelningar att inte bara rapportera dessa data, utan också ta ett större ansvar för organisationens centrala it-komponenter när det gäller hållbara datacenter, drift, livscykelhantering och så vidare. Kanske innebär det att hållbarhet framöver inte bara kommer att kretsa kring efterlevnad, utan utvecklas till en kärnkompetens inom it.

ANSVARSMÅDEN FÖR EN IT-BESLUTSFATTARE

# Budget alltjämt det vanligaste sättet att utvärdera

Förändring i Sverige jämfört med föregående år.

## Hur mäts och utvärderas it-organisationen?



**Oavsett land eller** sektor mäts och utvärderas merparten av it-organisationerna tyvärr fortfarande i första hand utifrån budget och kostnader. Bara 48 procent mäts utifrån hur de medverkar till verksamhetens mål. (Läs mer på sidan 14 om hur övriga organisationen betraktar it.) Det är betydligt svårare att mäta hur it bidrar till affärsmöjligheterna än att utvärdera budgeten.

Inom den privata sektorn uppger fler it-beslutsfattare att de mäts utifrån måluppfyllnad än inom den offentliga sektorn: 50 jämfört

med 44 procent. Oavsett sektor är det också vanligare att proaktiva organisationer mäts utifrån hur de bidrar till verksamhetsmålen, totalt 60 procent (se sidan 13). Endast 35 procent av dem som har ett reaktivt förhållningssätt mäts på detta sätt. Värdeskapande åtgärder kan vara mer fördelaktiga för verksamheten och även föra organisationen mot ett mer proaktivt tänkesätt. En matris som väger värde mot ansträngning skulle kunna hjälpa till att koppla affärsutveckling och digital transformation till aktiviteter som skapar

högt värde med begränsad insats (se sidan 14).

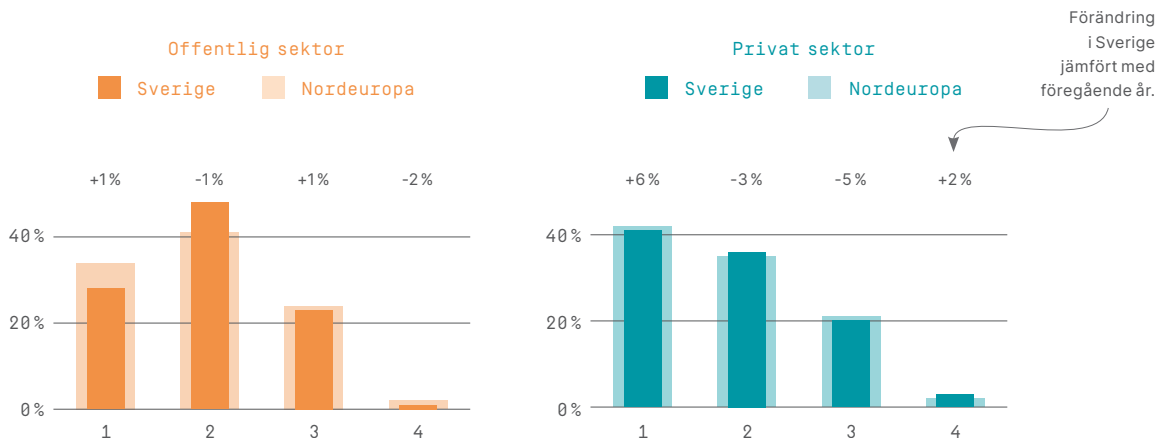
Merparten av it-beslutsfattarna i Sverige (73 procent) uppger att it-avdelningen mäts på budget, medan endast 40 procent utvärderas utifrån hur de bidrar till verksamhetsmålen. Fördelningen ser relativt lika ut inom privat och offentlig sektor.

Totalt sett i Nordeuropa har det inte skett några stora förändringar från förra året. Däremot går det att se vissa skillnader inom länderna. I Sverige har organisationer som inte mäts alls minskat från 16 till 13 procent.

ANSVARSMÅRÅDEN FÖR EN IT-BESLUTSFATTARE

# Flera fördelar med att våga gå före

Anser du att din it-organisation agerar proaktivt sett till verksamhetens behov?



1. Ja, vi möter proaktivt verksamhetens behov.
2. Nej, men vi går mot ett mer proaktivt sätt att arbeta.
3. Nej, vi agerar mer reaktivt när det kommer till vad verksamheten behöver.
4. Annat.

**Andelen it-beslutsfattare** som säger sig agera proaktivt gentemot verksamhetens behov ligger stabilt, möjligen med en liten tendens att minska. Å andra sidan ökar andelen som rör sig mot ett proaktivt arbetsätt (från 34 till 37 procent), samtidigt som andelen som agerar reaktivt minskar från 24 till 22 procent. Det visar ändå på en svag utveckling i rätt riktning.

Även om vissa organisationer ser sig själva som proaktiva är det svårare att finna en direkt koppling till förbättrade resultat. Däremot är deras kompetensbehov mindre (se sidan 21) och de har också fler tekniker i produktion, exempelvis AI (se sidan 30). Dessutom ses de sällan som en nödvändig kostnad av sina

respektive organisationer, medan reaktiva it-avdelningar oftare betraktas på detta sätt (se sidan 14).

Det finns också en koppling mellan att agera reaktivt och att satsa mindre på såväl nya som befintliga AI-tjänster, data och analys samt projekt och utveckling (se sidan 6). Det tyder på en viss försiktighet och en vilja att prioritera befintliga system hellre än utveckla nya lösningar.

Proaktiva organisationer har överlag en större AI-mognad och verkar också mer villiga att investera i utveckling av både nya och befintliga AI-modeller. Detsamma gäller inställningen till och användningen av molntjänster. Visserligen har dessa organisationer vissa

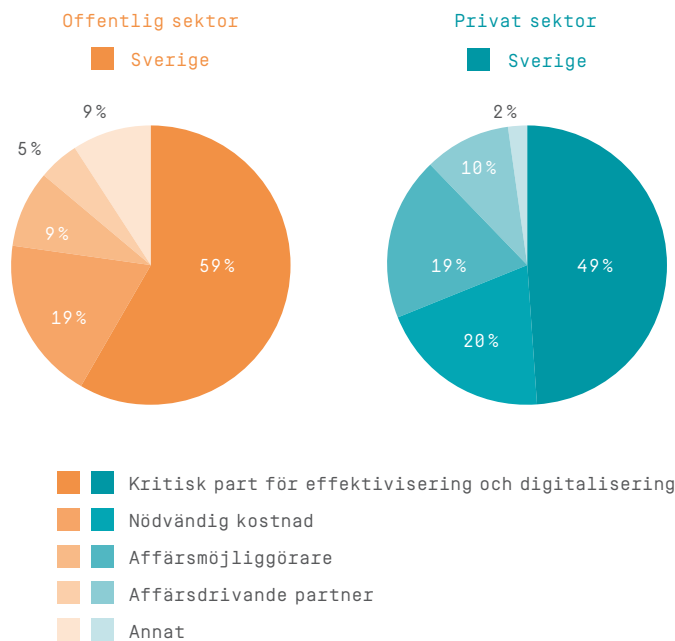
utmaningar med höga kostnader för molnlösningar, men upplever på samma gång att de har större möjligheter till innovation och ökad säkerhet.

Organisationer som är på väg mot ett proaktivt förhållningssätt minskar sina utgifter för skugg-it mer än snittet (se sidan 6), 33 jämfört med 27 procent. Det kan bero på att proaktiva organisationer fokuserar på att centralisera och optimera sina it-resurser och att minska ineffektivitet och potentiella säkerhetsrisker. Genom att spendera mer på AI-utveckling anpassar sig dessa organisationer bättre till framtida tekniska framsteg, vilket tyder på ett engagemang för innovation och tillväxt.

ANSVAR SOMRÅDEN FÖR EN IT-BESLUTSFATTARE

# It på verkställande nivå ökar dess betydelse

Resten av verksamheten ser it-avdelningen som en...



**Hur it-avdelningen** betraktas kan se olika ut, men generellt sett finns det två dominerade inställningar: antingen som en funktion för drift och underhåll eller som en aktiv part i affärsutvecklingen genom att utnyttja ny teknik och digitala möjligheter. I det ena fallet blir digitaliseringen främst ett sätt att utveckla it-driften, medan den i det andra fallet har stor betydelse för företagets utveckling och affärsmöjligheter i stort.

Genom att ta ett större ansvar för data och information ökar man sina möjligheter att vara proaktiv och en aktiv deltagare i verksamhetsutvecklingen. Verksamheter med hög mognadsnivå i datadriven utveckling använder ofta informationen till att fatta snabba beslut

och anpassa verksamheten till nya behov och risker. En matris som väger värde mot insats skulle kunna vara ett sätt att mäta it-funktionens effektivitet, genom att på sätt koppla affärsutveckling och digitalisering till aktiviteter som skapar högt värde med begränsad insats. (Läs mer om hur it utvärderas på sidan 12.)

Det är svårt att utveckla verksamheten utan it. För att stärka kopplingarna mellan verksamheten och it skapar vissa organisationer en gemensam digitaliseringsfunktion. Det förtydligar att digitalisering inte enbart handlar om att utveckla it, utan om att bidra till verksamheten i stort. Om it representeras på verkställande nivå i organisationen brukar dess roll också vara mer betydande. Bland it-beslutsfattare som

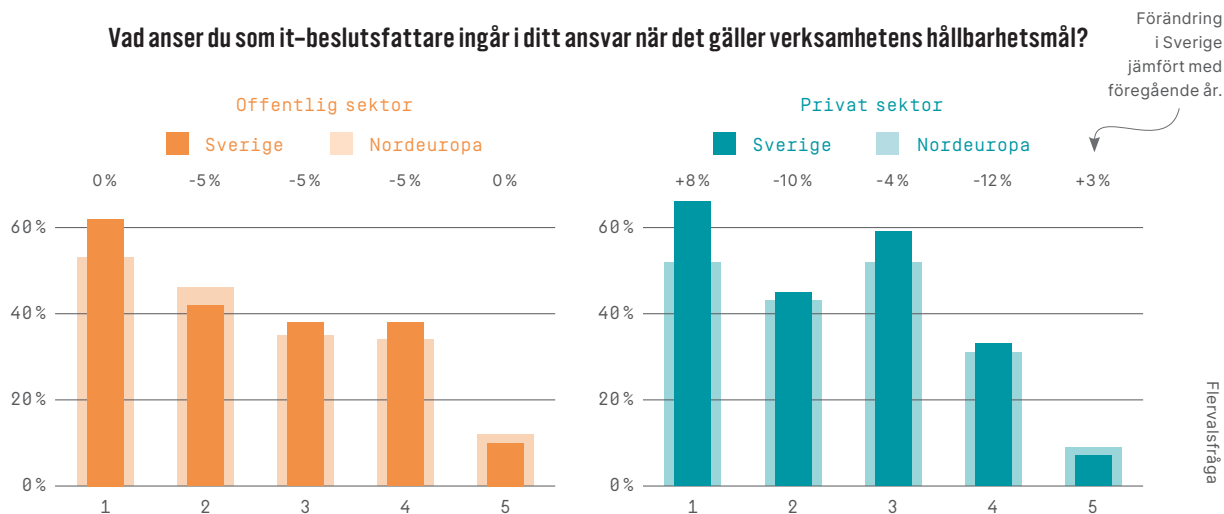
ingår i den högsta ledningen svarar 51 procent att it anses viktigt för effektivitet och digitalisering, medan 45 procent av it-beslutsfattare på lägre nivåer i organisationen säger detsamma.

43 procent av beslutsfattarna inom privat sektor och 54 procent inom den offentliga sektorn uppger att den övriga verksamheten ser it-avdelningen som en kritisk part för effektivisering och digitalisering. En möjlig förklaring till skillnaden mellan sektorerna kan vara att privata företag generellt sett har en bredare förmåga till digitalisering, utöver it-avdelningens ansvar, och dessutom har lättare att ta in extern expertis, eftersom de inte behöver förhålla sig till Lagen om offentlig upphandling.

ANSVAR SOMRÅDEN FÖR EN IT-BESLUTSFATTARE

# Behovet av hållbarhetskompetens har fördubblats

Vad anser du som it-beslutsfattare ingår i ditt ansvar när det gäller verksamhetens hållbarhetsmål?



1. Sätta upp och följa hållbarhetsmål för it-verksamheten.
2. Digitalisera verksamhetsprocesser för att uppnå verksamhetens hållbarhetsmål.
3. Stödja och effektivisera verksamhetens interna hållbarhetsarbete med hjälp av it- och analysverktyg för datainsamling och visualisering.
4. Stödja utvecklingen av produkter och tjänster som hjälper kunder att uppnå sina hållbarhetsmål.
5. Inga av tidigare fyra alternativ.

**Utvecklingen av** ny teknik och digital transformation blir allt viktigare för hållbarhetsarbetet. Organisationer vars it-avdelningar anser sig ha ett ansvar för hållbarhetsmålen är också mer benägna att anpassa sin it-strategi till dessa mål. Organisationer som inte anpassar sina digitala strategier till hållbarhetsmål har ofta it-beslutsfattare som inte ser hållbarhet som sitt ansvarsområde.

Det är tydligt att brist på hållbarhetsansvar överlag försvagar it-strategin, ibland till den grad att en formell strategi helt saknas. Merparten av de it-beslutsfattare som inte tar ansvar

för hållbarhetsmålen finns på små it-avdelningar, medan större it-avdelningar i större utsträckning har anpassat sina it-strategier till hållbarhetsmålen. It-beslutsfattare som ingår i den högsta ledningen är också mer benägna att integrera hållbarhet.

**10 procent** av it-beslutsfattarna anser att de inte har något ansvar för hållbarhet, vilket är ungefär en lika stor andel som förra året. 32 procent av dessa har heller ingen it-strategi som omfattar klimat eller social hållbarhet. Samtidigt har behovet av hållbarhetskompetens fördubblats sedan förra året, om än från

låga nivåer: från 3 till 8 procent i Sverige, vilket är en större ökning än genomsnittet.

Svenska it-beslutsfattare anser i högre grad än genomsnittet att det är deras ansvar att sätta och följa upp hållbarhetsmål för it. I detta fall går Sverige mot strömmen, då det även går att se en viss ökning från förra året (från 60 till 64 procent). En möjlig förklaring kan vara att svenska it-avdelningar tenderar att vara större och att stora avdelningar tar mer ansvar för helheten, inklusive hållbarheten. Dessutom är det vanligare att svenska it-beslutsfattare sitter i ledningsgruppen.

ANSVARSRÅDEN FÖR EN IT-BESLUTSFATTARE

# För Södra går den gemensamma strategin först

Södra är Sveriges största skogsägarförening med 52 000 familjeskogsbrukare som medlemmar. Här är hållbarhet naturligt integrerat i hela processen sida vid sida med stora och små innovationer som gör skogsbruket mer långsiktigt och klimatsmart. Vägen framåt styrs av syfte och effekt snarare än teknik i sig.

**2025 är ett** intensivt år för skogsindustrin då samtliga aktörer ska byta virkesmätningssystem från VIOL 2 till VIOL 3. Virkesmätning är lag i Sverige och säkerställer att säljare och köpare har samma information vid en affär så att båda parter kan känna tillit.

– Systemet är driftkritiskt då mätningar görs i alla skogliga affärer och utan det riskerar virkesförsörjningen att stoppas till industrier, så det är en viktig del av Sveriges hållbara basindustri, säger Cristian Brolin, tidigare CDO på Södra och nu programchef för VIOL 3.

I systembytet är ett bra projektstöd en viktig komponent.

– I en komplex verksamhet behövs ett bra PMO-stöd som visar vilka projekt som skapar värde och hjälper till att prioritera bort andra initiativ. Mycket som it-avdelningen gör syns inte visuellt, så vi måste bli bättre på att beskriva och visa vilka fördelar det ger.

På så sätt kan it ta en mer drivande roll i verksamheten.

– Alla pratar om att it ska vara mer proaktiva, men i realiteten tror jag att det är mycket snack och att få är där på riktigt. För att it ska lyckas skapa högre värde är kommunikation väldigt viktigt. Då kan vi gå från att stödja verksamheten till att stundom driva verksamheten framåt.

Att Södra arbetar utefter en gemensam strategiplan gör vägvalen lättare och målbilden tydligare.

– Vi har en strategi som täcker alla



Cristian Brolin,  
programchef VIOL 3, Södra.

aspekter av vår verksamhet istället för separata strategier inom till exempel hållbarhet eller digitalisering. Det blir en kompass som gör att vi kan ta oss an rätt frågor oavsett var man sitter i verksamheten.

I strategin har hållbarhet en självklar roll.

– Att arbeta med hållbarhet skapar långsiktighet, stolthet, mindre utsläpp och på sikt även en ekonomi och konkurrenskraft som blir starkare.

**Exemplen på hur** it och hållbarhet integreras i affären och bland medarbetarna är många.

– It är en stor möjliggörare. I den egna verksamheten handlar det om reduce, reuse och recycle av all hårdvara med startprocess-stöd. Här har vi kommit långt även om vi har en bit kvar kring återtagandet av mobiler.

Detta bottnar i att medarbetare tenderar att ha en mer personlig relation till sina telefoner än datorer.

– Ofta har man ett ad-konto via jobbet och ett privat Apple icloud

eller Samsung-konto. Sedan har man bank-id installerat och privata bilder och information lagrat. Det gör att man kulturellt ser mobilen mer som sin medan datorn är jobbet. Det behöver vi jobba vidare med.

Utöver den egna hårdvaran arbetar Södra med hållbarhet i affärsprocesserna.

– Det kan handla om modern teknik som AI, som datadrivet kan välja fokusområden för att reducera verksamhetskostnader; till exempel att använda färre kemikalier i en industriprocess. Ett mål är att modernit-it-stöd ska kunna guida verksamheten i vilka investeringar som gör störst skillnad ur hållbarhetssynpunkt.

Det viktigaste är att fokusera på vad man vill åstadkomma snarare än med vilka verktyg.

– Alla snickare vill ha bästa möjliga verktygslåda men fokus bör vara att hitta relevanta problem och sedan applicera så effektiva verktyg som möjligt. Kanske är det inte AI utan automation och ibland är det rentav att ta bort ett system istället för att införa ett nytt.

Värdeskapande verktyg är exempelvis molnlösningar som möjliggör att skala effektivt och multiplicera värde om och om igen.

– Ibland är det inte det stora som är det coola utan små förbättringar i vardagen. De kanske inte blir kioskvältare som man gör nyheter av men de gör verksamheten mer effektiv.





UTMANINGAR OCH KOMPETENSER PÅ IT-AVDELNINGEN

# Nya tider kräver nya kompetenser

Säkerhet är både nästa års största utmaning och vad it-beslutsfattare i Nordeuropa prioriterar högst framöver, även om det finns vissa skillnader mellan länderna.

**Framför allt lyfter** Sverige och Danmark fram säkerhet som en huvudutmaning, medan Norge och Finland är något mer oroad över resurserna. Den totala andelen som ser säkerhet som sin största utmaning nästa år har minskat något. Området rankas dock fortfarande som det viktigaste. Det kan bero på att säkerhet inte längre betraktas som en enda uppgift som ska lösas en gång för alla, utan som en naturlig del av det löpande arbetet.

Vikten av säkerhet märks i de kompetenser som efterfrågas i it-branschen. Över hälften av de svarande i årets rapport efterfrågar säkerhetsexpertis, vilket är en tydlig indikation på kompetensbrist inom detta område. Expertis

hämtas in via leverantörer snarare än genom anställningar, vilket blir dyrt i längden.

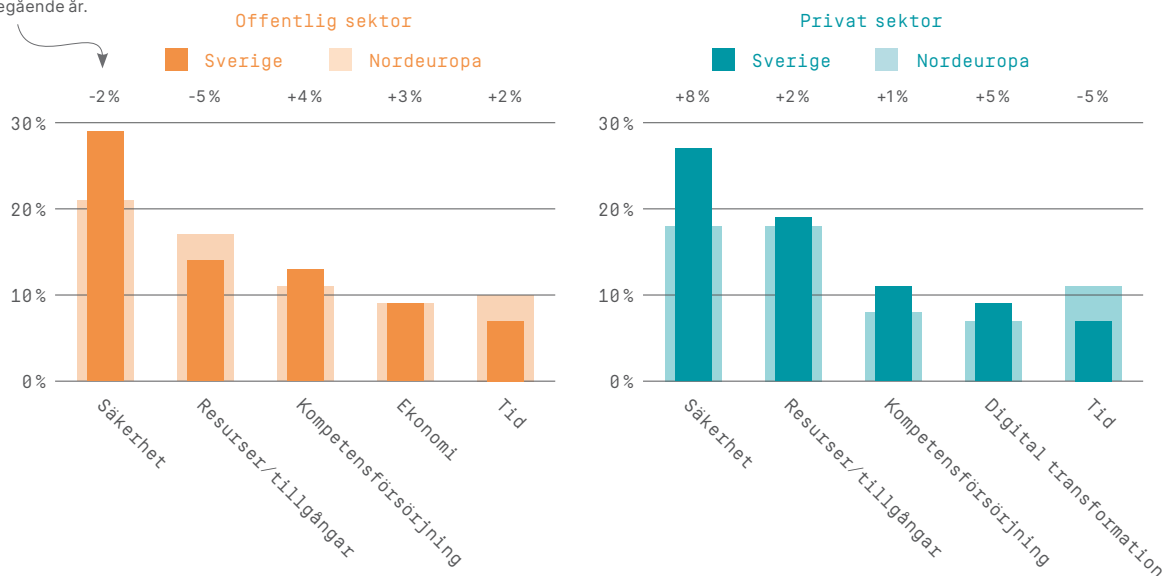
Det finns en tydlig ökad efterfrågan på förändringsledning. Det är sannolikt ett resultat av ett ökat fokus på digital transformation, där AI och andra system dessutom kan bidra till ökad säkerhet. It-arkitektur och molnexpertis är andra kompetenser som efterfrågas. I den bästa av världar öppnar det nya möjligheter för fler kvinnor i it-branschen, då andelen fortfarande är väldigt låg och inte har förändrats nämnvärt sedan förra året. I flera av länderna ökar dock andelen kvinnor som studerar till tekniska yrken. Det bådargott inför framtiden.

## UTMANINGAR OCH KOMPETENSER PÅ IT-AVDELNINGEN

# Resursutmaningarna minskar

Förändring i Sverige jämfört med föregående år.

## Vilken var din it-organisations största utmaning under föregående år?



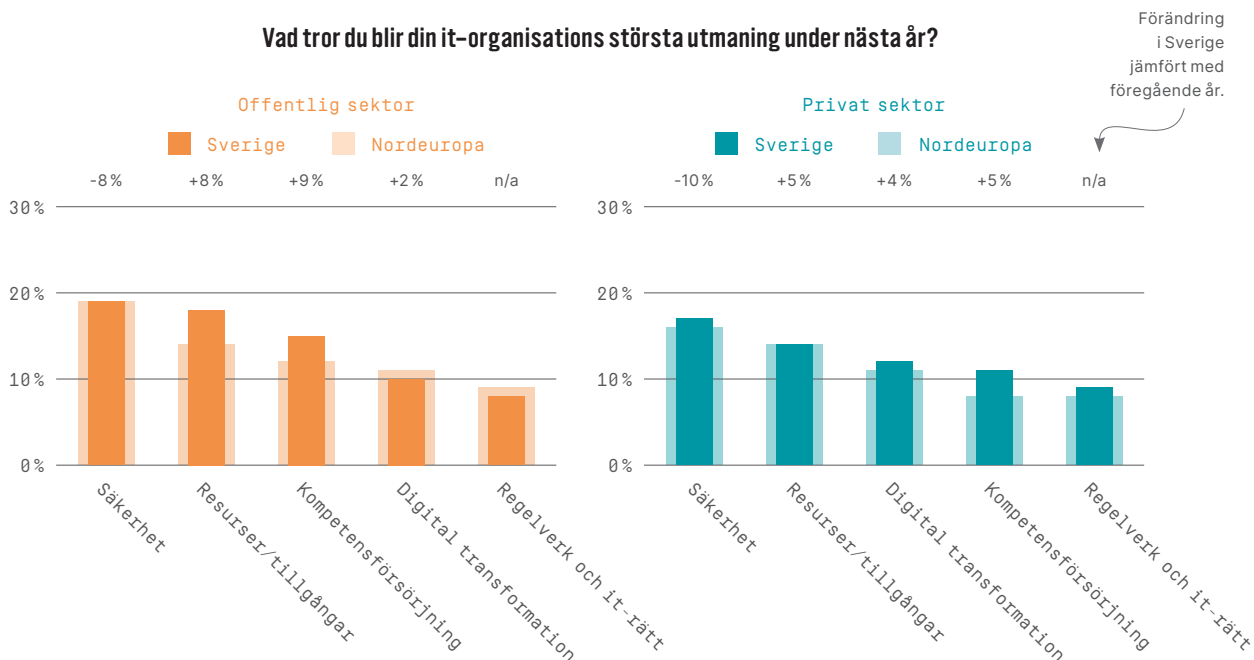
**I fjolårets rapport** lyftes resurser fram som ”den största utmaningen förra året”. I år har detta svar totalt sett minskat från 25 till 18 procent. Denna utveckling stärks av att förväntningarna inför nästa år också pekar mot resurser/tillgångar som en minskade utmaning (se sidan 19). Att tillgången på resurser tycks ha förbättrats kan bero på recessionen och att det finns mer arbetskraft att tillgå, samtidigt som företag för närvarande inte anställer så mycket. Med fler sökanden per tjänst blir det också lättare att hitta de rätta resurserna.

I både Sverige och Danmark rankas säkerhet som den största utmaningen föregående år, på 28 respektive 21 procent, att jämföra med det totala snittet på 19 procent. I Norge, som likt Finland rankar resurser som förra årets största utmaning, är motsvarande siffra endast 12 procent. Varför är säkerhet en så stor utmaning just i Sverige? En förklaring kan vara att NATO-medlemskapet har dragit mycket uppmärksamhet till landet. Många organisationer har utsatts för större cyberattacker, samtidigt som gängkriminaliteten har bidragit till oroligheter.

## UTMANINGAR OCH KOMPETENSER PÅ IT-AVDELNINGEN

# Säkerhet fortsatt en utmaning

Vad tror du blir din it-organisations största utmaning under nästa år?



**Det lär inte** komma som en överraskning att säkerhet hamnar i topp när Nordeuropas it-beslutsfattare pekar ut nästa års största utmaning. Säkerhet lyfts även fram som nästa års främsta prioritering (se sidan 7) och visar sig också i vilka kompetenser som efterfrågas (se sidan 21). Det tyder på att många organisationer har en kompetensbrist när det kommer till säkerhet, vilket betonar behovet av outsourcingtjänster inom detta område och behovet av nära samarbeten med säkerhetsexperter. Fokus på implementering av EU:s NIS2-direktiv återkommer i flera av svaren, oavsett land. Medvetenheten ökar kring säkerhetens betydelse.

I 2024 års undersökning uppgav 27 procent av de svenska it-beslutsfattarna att säkerhet var deras största

utmaning under nästföljande år. I år är säkerhet fortfarande den största utmaningen, men den motsvarande andelen har ändå sjunkit till 18 procent. Området ligger fortfarande högt på agendan men ses troligen inte längre som ett enskilt projekt som ska lösas en gång för alla, utan som en naturlig del av det pågående arbetet. Det visar på mognad. Samtidigt innebär den politiska och ekonomiska instabiliteten i omvärlden att även andra, minst lika viktiga frågor måste hanteras. Det kan påverka hur it-avdelningen prioriterar sina uppgifter och utmaningar.

**En annan utmaning** är bristen på kommunikation mellan it-säkerhetsansvariga och företagsledningen. Enligt en rapport från teknikföretaget

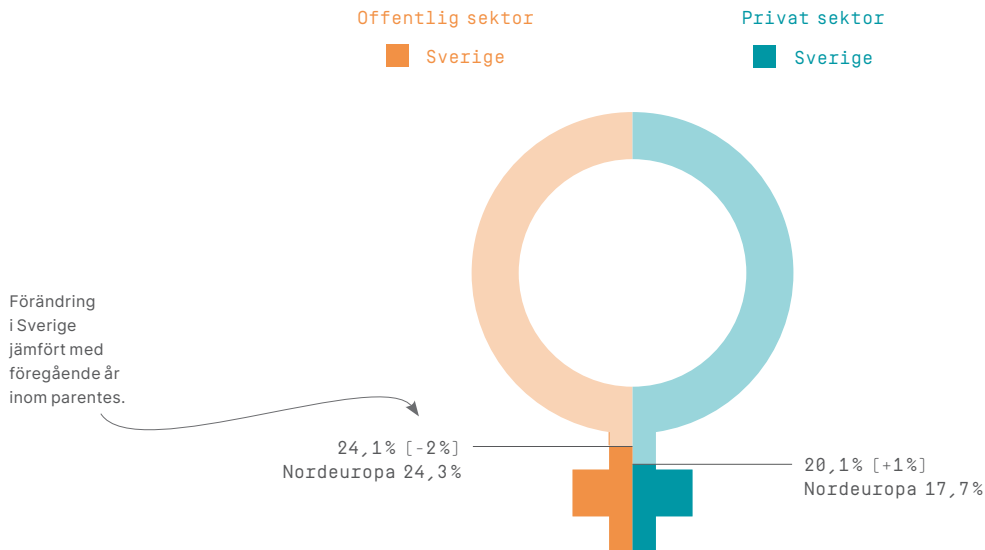
Dynatrace (2024) anser 84 procent av svenska säkerhetschefer att applikationssäkerhet är en blind fläck för både vd och styrelse. Det kan leda till otillräckliga säkerhetsåtgärder.

15 procent av it-beslutsfattare i högsta ledningen inom privat sektor ser säkerhet som en fortsatt utmaning under det kommande året. Resurser/tillgångar och digital transformation bedöms dock som lika stora utmaningar. Fördelningen är densamma även sett till utmaningar under föregående år. Generellt inom offentlig sektor ses kompetens som en stor utmaning (14 procent), medan it-beslutsfattare i högsta ledningen inom offentlig sektor rankar säkerheten högre än motsvarigheten inom privat sektor.

## UTMANINGAR OCH KOMPETENSER PÅ IT-AVDELNINGEN

# Kvinnor saknas alltjämt i it-branschen

## Kvinnor på it-avdelningen



**Endast en femtedel** av de anställda på it-avdelningarna i Nordeuropa är kvinnor. Även om många kvinnor söker sig till teknikbranschen verkar andelen kvinnor på it-avdelningarna inte öka. Inom den privata sektorn är andelen särskilt låg. Anledningen är sannolikt att färre kvinnor väljer att läsa naturvetenskap, teknik, ingenjörsvetenskap och matematik. Överlag saknas det också kvinnliga förebilder i branschen. I vissa fall blir den mansdominerande miljön dessutom exkluderande för kvinnor. Det uppstår ett slags ”bro-culture”, som aktivt behöver motverkas.

I många länder finns det redan tecken på förändring. I Sverige har andelen kvinnor som lockas av it-branschen ökat efter många

år med lågt intresse (Voister, 2025: ”Trendskifte: Allt fler unga kvinnor lockas av techbranschen”). Insight Intelligence frågade 1 000 slumpmässigt utvalda kvinnor i Sverige mellan 16 och 30 år hur de ser på techbranschen. 41 procent visar intresse och över hälften kan tänka sig att byta karriär, bara incitamenten är de rätta. Då handlar det exempelvis om högre flexibilitet i förhållande till arbetsplats och arbetstider samt betald utbildning, vilket kan vara tänkvärdt för arbetsgivare att ta till sig. Undersökningen visar också på ett intresse för specifika områden som webbdesign, användarupplevelser och testare. It är ett brett yrke med många roller att fylla. Kompetensbehoven är stora

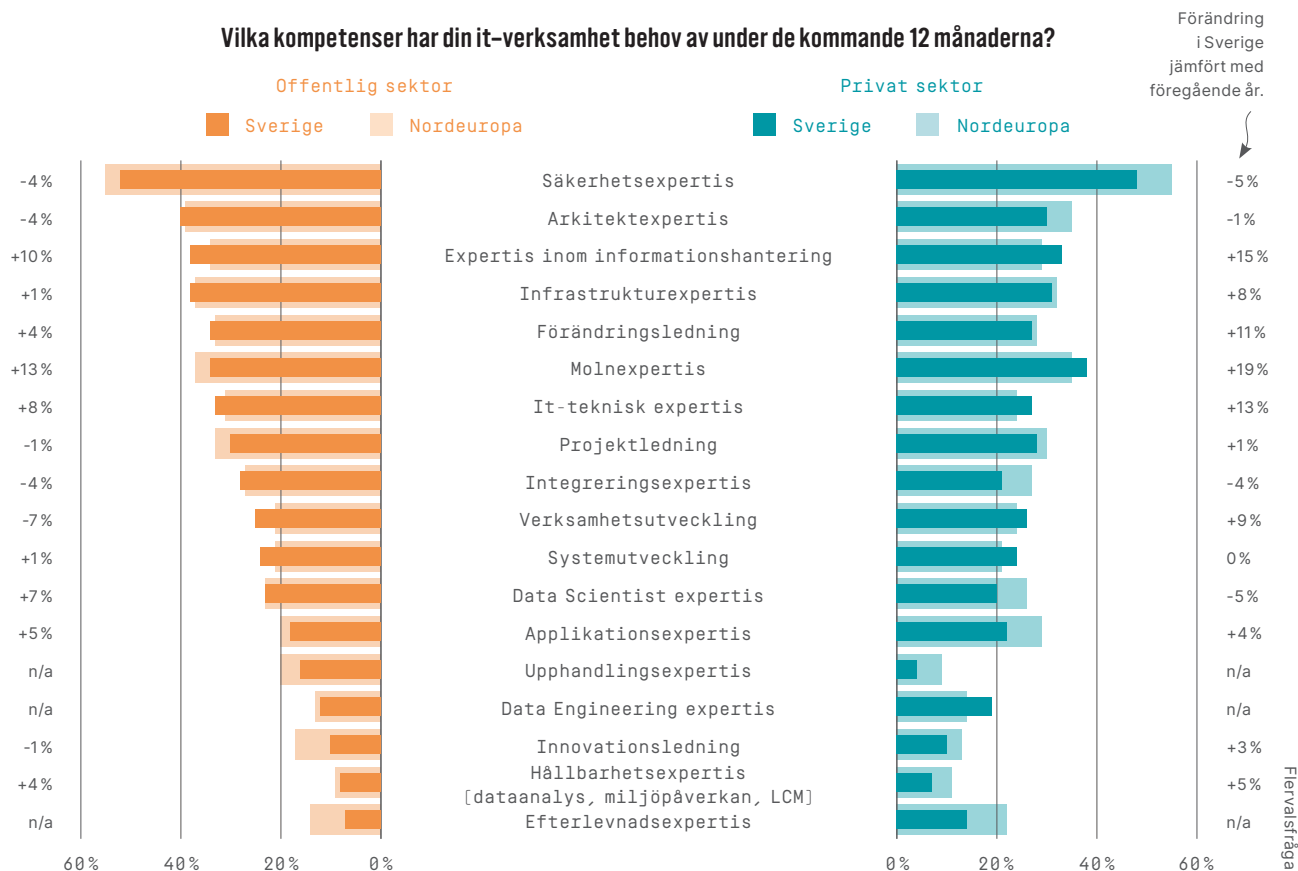
och mångsidiga (se sidan 21). De enskilda arbetsuppgifterna behöver lyftas fram mer, i stället för att vidmakthålla en förlegad och felaktig bild av it. Det kan sannolikt locka fler kvinnor till branschen.

Samtidigt visar aktuell forskning från fackförbundet Naturvetarna att lönegapet i den svenska it-branschen är det största på över tio år och att kvinnor totalt sett tjänar 18 procent mindre än män (TT, 2025: ”Ny statistik: lönegapet inom IT-branschen största sen 2014”). Jämställda löner är av stor vikt för att locka fler kvinnor till yrket och därmed motverka en ökande kompetensbrist inom området, inte minst i offentlig sektor, där lönerna överlag inte riktigt hänger med.

## UTMANINGAR OCH KOMPETENSER PÅ IT-AVDELNINGEN

# Hög efterfrågan på säkerhetsexpertis

## Vilka kompetenser har din it-verksamhet behov av under de kommande 12 månaderna?



**Det går att** se en stadig ökning i efterfrågan på kompetens inom nästan alla områden. Efterfrågan är särskilt hög på säkerhet- (55 procent), arkitekt- (37 procent) och molnexpertis (36 procent). Det geopolitiska klimatet fortsätter att vara osäkert, med ett ökande antal cyberattacker och andra it-relaterade risker som följd, vilket ger avtryck i vilken kompetens som efterfrågas. Här kan det

möjlig finnas en öppning för att få in fler kvinnor i branschen (se sidan 20).

Den största skillnaden mellan förra året och i år märks i efterfrågan på förändringsledning, som har ökat från 20 till 30 procent. Efterfrågan ökar i hela Nordeuropa, oavsett sektor eller storlek på organisationen. Det tycks finnas ett samband mellan behovet av

förändringsledning och ett ökat fokus på digital transformation (se sidorna 7–9).

I Sverige ligger efterfrågan relativt stabilt jämfört med tidigare år, dock noteras ett ökat kompetensbehov när det gäller molnexpertis. 2024 svarade 20 procent att de efterfrågade denna kompetens. I årets rapport är motsvarande siffra 36 procent.

UTMANINGAR OCH KOMPETENSER PÅ IT-AVDELNINGEN

# Teknik är bara 30 procent – resten handlar om människor

Länsförsäkringar är ett stort finansiellt hus med produkter inom bank, försäkring och pension. Med en stark lokal närvaro i samtliga av Sveriges län satsar företagsgruppen stort på en digital närvaro som motsvarar kundernas förväntansnivå. För att realisera visionen krävs fortsatta satsningar inom kompetensförsörjning och nya arbetssätt.

– **I vår målbild** 2033 identifierar vi tydliga områden för hur vår affär ska utvecklas och hur vi ska leverera ökat värde för våra kunder. Jag tittar på hur vi ska förflytta våra förmågor och tekniska kompetenser, men också den operativa modellen: Hur får vi jobbet gjort, säger Maria Lundberg, CDO på Länsförsäkringar.

Långt ifrån alla av bolagets över 4 miljoner kunder nyttjar hela tjänstutbudet. En enorm affärsmöjlighet som kräver att bolaget möter kunden i rätt ögonblick med rätt erbjudande.

– Vi behöver vara personliga och relevanta, och utveckla vårt kundmöte. Därför driver vi stora initiativ kring vår arkitektur, vårt tjänsteerbjudande och vår informationsförsörjning; det vill säga hur vi ska nyttja vår data för att detta ska bli verklighet.

Utvecklingen behöver utgå från kundens ekosystem: Den direkta ingången kan vara Länsförsäkringar men ibland kommer kunden in via exempelvis en bilhandlare vid ett bilköp. Oavsett behöver kundupplevelsen uppfattas som en helhet.

– Vi ska göra data till en strategisk tillgång. Det kan vara att förbättra vår kundservice, utveckla vår digitala bank eller förenkla vår skadereglering. Vi har höga ambitioner med automation, AI och analys för att bli mer effektiva på ett sätt som är etiskt, legalt och som kunden gillar.



Maria Lundberg, CDO,  
Länsförsäkringar.

För Maria Lundberg handlar utvecklingen inte bara om teknik utan om nya arbetssätt.

– Ska vi få ut nyttoeffekter handlar detta om förmågor och människor. Vi kommer inte nå stora effektivitetsvinster med samma arbetssätt och stöd av AI och automation, utan vi måste nyttja tekniken för att jobba annorlunda. Teknik är 30 procent, resten är verksamhetsförflyttning.

Länsförsäkringar satsar bland annat på promptskolor och en egen Chat GPT.

– Det har överraskat mig hur snabbt vi får till ett brett nyttjande, våra marknadskommunikatörer har exempelvis fått nya dagliga rutiner med GPT.

**Tekniken kan också underlätta att efterleva alla regelverk.**

– Det finns inte förutsättningar längre att alla medarbetare ska

kunna detaljer i riktlinjer och regelverk, så vi lanserar möjligheten att med stöd av AI kunna chatta med våra egna dokument kring riktlinjer, personuppgiftshantering osv. På så sätt vet medarbetarna hur de ska agera rätt, vilket leder till effektivitet, trygghet och ökar vår förmåga att vara compliant.

I och med att tekniken minskar arbete som är resurskrävande och kostsamt, ges utrymme att höja prestationen på andra håll och rekrytera ny kompetens.

– I kundmötet vill vi skapa konkurrenskraft och här bygger vi ytterligare kompetens. De flesta vi rekryterar har kompetens inom front end utveckling, Data & AI, säkerhet och arkitektur.

Någon talangbrist känner inte Maria Lundberg av, tvärtom gör den nya målbilden Länsförsäkringar till en mer attraktiv arbetsgivare.

– Vi söker ju inte bara teknisk kompetens utan de som vill arbeta nära affärs- och konceptutveckling, produktledning och kundupplevelsen – och koppla helheten till effekthemtagning. Jag upplever att många vill utvecklas i den riktningen och sätta det vi gör i ett större sammanhang. Det ger en motiverad och framåtutad organisation där vi får till det goda samtalet i utvecklingsprocesserna.



## 4

BYGGA RESILIENS OCH STÅ EMOT HOT

## Ökad medvetenhet kring cyberattacker

Antalet cyberattacker ökar och det märks i årets rapport. De som drabbas finns i alla länder och i både små och stora organisationer.

**Samtidigt verkar det** finnas en viss ovilja att tala öppet om dessa händelser. Berörda företag är rädda för att det ska reflektera dåligt på deras varumärke. Det finns dock tydliga exempel på motsatsen. De som delar med sig av sina erfarenheter uppfattas mer positivt än de som försöker dölja det som har hänt. En öppen diskussion hjälper oss alla att lära av varandra.

Motståndskraft handlar om att vara flexibel och kunna återhämta sig snabbt efter en potentiell incident. Hot måste upptäckas och hanteras i tid. Det kräver att både teknik och rutiner finns på plats. Det är av stor vikt för en organisation att analysera risker, vara medveten

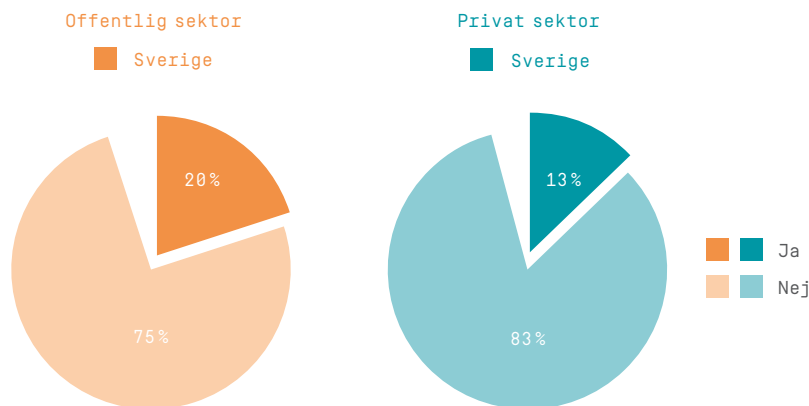
om sin egen sårbarhet, ha en plan för oförutsedda händelser och inte minst utbilda sin personal.

**Fler organisationer än** förra året uppger att de har en plan för oförutsedda händelser, exempelvis cyberattacker. Det är positivt, men alltför få verkar ha övat på sin plan. Det senare är lika viktigt. En majoritet av de tillfrågade säger att de redan har anpassat eller kommer att anpassa sina beredskapsplaner för att hantera cyberattacker. Oroväckande är att vissa inte har gjort det eller ens har för avsikt att göra det, trots ett växande antal cyberhot världen över.

BYGGA RESILIENS OCH STÅ EMOT HOT

# Attackerna ökar men transparensen uteblir

Har ni upplevt några större cyberattacker under de senaste 12 månaderna?



**15 procent** av it-beslutsfattarna i Nordeuropa har varit med om stora cyberattacker de senaste 12 månaderna. De drabbade kommer från samtliga länder och från både små och stora organisationer, relativt jämnt fördelat mellan offentlig och privat sektor.

Hur begreppet ”stor cyberattack” tolkas av de svarande kan variera. Det finns tecken på att även mindre, misslyckade cyberattacker har inkluderats. Det visar snarare på intensiteten av cyberattackerna än om de har varit störande eller inte, vilket kan förklara varför andelen drabbade är högre än i andra undersökningar.

Det tycks också finnas en viss motvillighet till att svara på frågor om

organisationen har drabbats av en stor cyberattack eller inte, vilket belyser det motstånd som finns mot att öppet diskutera frågan. EU:s regelverk gör det obligatoriskt att rapportera incidenter till myndigheterna inom en viss tidsram, men det leder inte alltid till generell transparens gentemot allmänheten eller andra organisationer. Företag som påverkats av en cyberattack är troligen rädda för att hamna i dåliga dager. Men erfarenheter visar att organisationer som är villiga att dela med sig av sina erfarenheter uppfattas på ett betydligt mer positivt sätt än de som lägger locket på, vilket gynnar varumärket.

Cyberattacker har snabbt blivit ett av de mest betydande hoten – och de blir allt fler. Tredje kvartalet 2024

ökade cyberattackerna i Sverige med 165 procent, vilket är den största ökningen i Europa, enligt en artikel i nyhetssajten Voister från 2024 (”Cyberattacker mot Sverige ökar mest i Europa”).

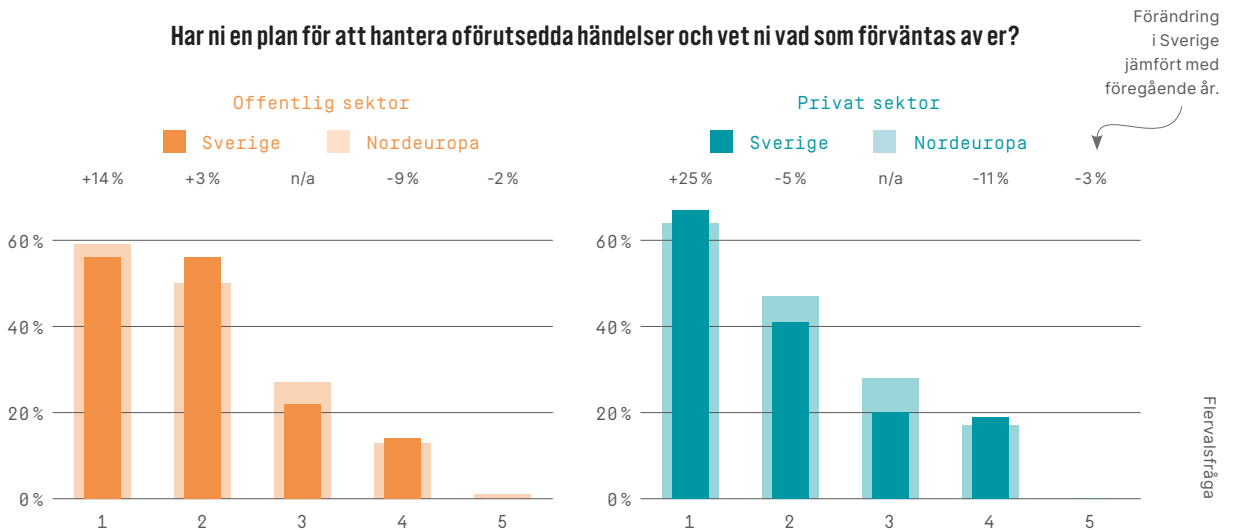
Säkerheten förbättras ständigt, men det är en pågående dragkamp mellan gott och ont. Tekniska framsteg är en sak, men det är ofta den mänskliga faktorn som ligger bakom om en cyberattack lyckas eller inte. Människor utgör den svagaste länken. Därmed blir det också den största säkerhetsutmaningen. Teknik räcker inte. Den måste också användas på rätt sätt. Det understryker vikten av att inte bara ha en beredskapsplan, utan att också att öva på den (se sidan 25).



BYGGA RESILIENS OCH STÅ EMOT HOT

# Fler beredskapsplaner men få har övat

Har ni en plan för att hantera oförutsedda händelser och vet ni vad som förväntas av er?



1. Ja, vi har en plan.
2. Ja, vi vet vad som förväntas av oss.
3. Ja, vi har övat på vår plan.
4. Nej, vi har inte en färdig plan.
5. Nej, vi vet inte vad som förväntas av oss.

**Jämfört med 2024 års rapport** har andelen organisationer som har en plan för hur de ska hantera oförutsedda händelser ökat, från 55 till 62 procent. Det övergripande resultatet indikerar att en förändring har skett av den allmänna förståelsen för behovet av en beredskapsplan.

Samtidigt har bara 27 procent övat på sin plan. En beredskapsplan är inte riktigt färdig förrän organisationen har undersökt om den går att genomföra. EU:s NIS2- och CER-direktiv kräver en kollektiv förmåga inom en organisation att hantera cyberincidenter och katastrofer. Det kan bara uppnås genom gemensam utbildning och integration av Disaster Recovery Plan (DRP) och Business Continuity Plan (BCP). Skillnaden är stor mellan att pröva

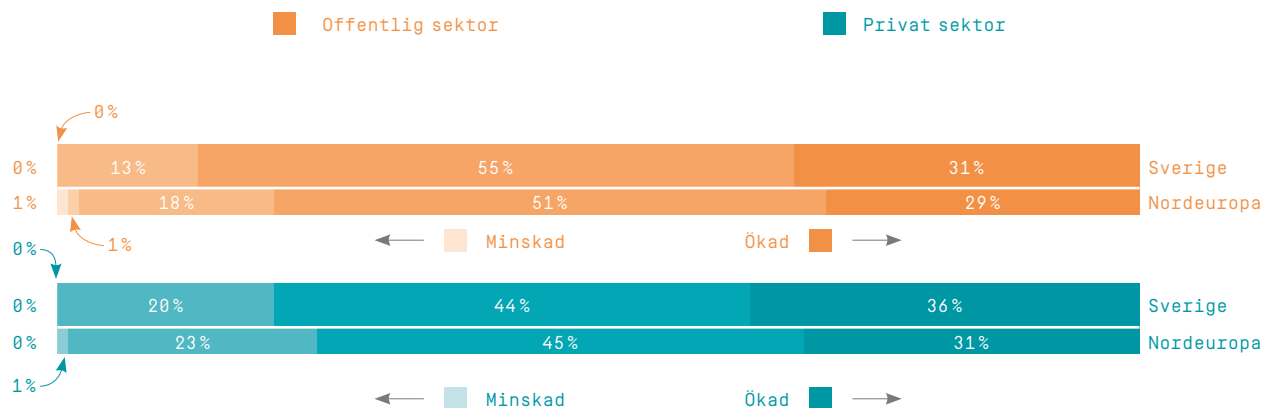
planen isolerat inom it-avdelningen och att även involvera företagsledningen för att etablera en gemensam motståndskraft. För att upprätthålla, utveckla och testa organisationens förmåga att hantera en incident är det viktigt att öva, både inom organisationen och i samarbete med andra. Genom att öva blir det också möjligt att upptäcka brister i planen, som inte blir uppenbara förrän vid genomförandet.

**Svenska organisationer** är sämre än genomsnittet på att öva på sina beredskapsplaner (21 procent), men fler uppger åtminstone att de har en plan: 60 procent, jämfört med 42 i fjol. Dessutom uppger färre att de inte har någon plan över huvud taget: 16 procent jämfört med 27 procent förra året.

BYGGA RESILIENS OCH STÅ EMOT HOT

# Lagar och förordningar driver säkerhetsarbetet

Har ni/planerar ni att förändra er beredskap inför it-attacker?



**Nästan hälften** (48 procent) av it-beslutsfattarna i Nordeuropa svarar att lagar och förordningar är deras främsta prioritering, när det kommer till planering av säkerhetsarbetet. Denna uppfattning skiljer sig inte särskilt mycket åt mellan länderna. Detsamma gäller för underrättelseinformation om cyberhot, som kommer på andra plats i årets undersökning.

Lagar och förordningar är en betydande drivkraft bakom säkerhetsåtgärder. NIS2-direktivet, avsett att skapa en miniminivå för cybersäkerhet i EU, är högaktuellt för närvarande och många organisationer kämpar för att leva upp till de högt ställda kraven. Detta blir inte minst tydligt i svaren från energibranschen,

där det framgår att efterlevnad av regulatoriska krav är den främsta drivkraften bakom säkerhetsarbetet och att det ses som en nödvändig investering utan hänsyn till Return of Investment (ROI).

78 procent har antingen anpassat eller avser att anpassa sina beredskapsplaner till cyberattacker. Trots en hotbild under snabb utveckling, inte minst på grund av AI, uppger 22 procent att de inte har gjort eller ens tänker göra detsamma. Det sistnämnda är anmärkningsvärt. Oförmågan att se cyberattacker som en lika störande kraft som andra organisatoriska kriser kan möjligen förklaras av organisationens mognadsnivå. Merparten av dessa organisationer har ännu inte

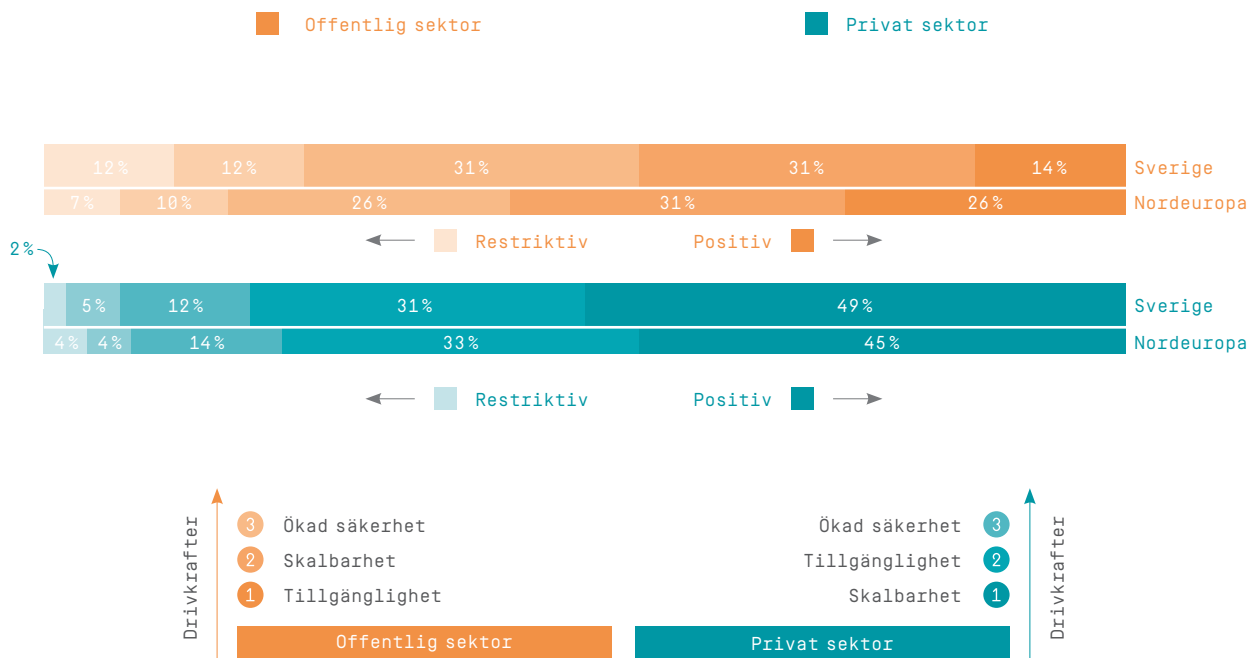
själva blivit attackerade. Organisationer som har egna erfarenheter av cyberattacker tenderar i större utsträckning att redan ha en plan och också vara på gång att finjustera den.

Många organisationer har planer för hur de ska hantera olika typer av kriser, men it-inslaget saknas ofta. I de fall det finns planer är övning också nyckeln till framgång (se sidan 25). Att många svar hänvisar till utveckling av beredskapsplaner tyder på en ökad förståelse för hur förbättrad beredskap kan uppnås. I Sverige har andelen som har en beredskapsplan ökat från 42 till 60 procent, men andelen som vet vad som förväntas av dem vid en kris ligger kvar på samma nivå som i fjol (50 procent) och endast 21 procent har genomfört övningar.

BYGGA RESILIENS OCH STÅ EMOT HOT

# Allt fler positiva till publika molntjänster

Vilken är din organisations nuvarande inställning till att använda publika molnlösningar?



**Inställningen till** publika molntjänster har gått i positiv riktning, både inom privat och offentlig sektor. Andelen svaranden som säger att de är väldigt positiva har ökat med fem procentenheter sedan förra året, från 32 till 37 procent. Offentlig sektor är alltså något mer avvaktande. Å andra sidan är det där den positiva rankningen (värde 4 och 5) har ökat mest, från 51 till 57 procent, och även den negativa rankningen (värde 1 eller 2) har sjunkit mest, från 26 till 17 procent. Det tyder på att det främst är offentliga organisationer som ligger bakom att den positiva attityden till publika molntjänster ökar.

Säkerhetsaspekter som det främsta hindret för publika molntjänster har ökat med 6 procentenheter jämfört med förra året och är också det största hindret inom den privata sektorn (56 procent). Det största hindret för den offentliga sektorn är rättsliga osäkerheter (70 procent). Inom svenska offentliga organisationer är andelen som anger detta alternativ ännu större: hela 84 procent. Osäkerheten är fortfarande stor om det går att lita på att nuvarande avtal säkerställer ett tillräckligt starkt skydd i linje med GDPR. EU:s adekvansbeslut, som slog fast att amerikansk lagstiftning lever upp till dessa krav, har

egentligen undanröjt detta hinder. Men många, framför allt inom offentlig sektor, avvaktar ändå med att flytta data till det publika molnet. Inom svensk offentlig sektor finns det en stor rädsla för att göra fel. Därav tendensen att välja en mindre riskfylld väg.

**Just nu är** osäkerheten kring amerikanska molntjänster större än någonsin. Inte för att leverantörer och tjänster har blivit sämre, utan för att samhället i stort har en missstro mot USA och hur landet agerar under Trumpadministrationen. Det skapar en osäker grund för affärsrelationer mellan EU och USA.

BYGGA RESILIENS OCH STÅ EMOT HOT

# Så satsar ett tillväxtstarkt Sectra på säkerhet och resiliens

Medicinteknikföretaget Sectra levererar digitalisering av röntgen och patologi till 60 länder, och olika tjänster inom försvar och säker kommunikation. Säkerhet och resiliens är a och o för bolagets CIO Per Andersnäs som även investerar mycket resurser i nya ramverk globalt.

– **Vi växer intensivt** av tillväxt och praktikaliteter runt omkring det. Det ställer bland annat krav på effektiv onboarding, ständig automatisering och ett rullande förbättringsarbete. Utmaningen är att driva ”business as usual” och samtidigt driva effektiviseringsprojekt för att tillfredsställa organisationens krav.

Hotbilden runt Nato-tillträdet har planat ut lite och Per Andersnäs ser ännu inte stora amerikanska orosmoln kopplat till den nya presidentadministrationen även om det råder osäkerhet på marknaden.

– Vi använder massvis med Microsoft och Azure men jag är inte alltför orolig. Det är ett rätt pengastyrkt styre så jag tror inte att man riskerar det; man är rädd om sina inkomster. Det ser vi i handelsdiskussionerna, regler och tidplaner anpassas när det hettar till. Samma sak hos Microsoft, där bolaget anpassar strategi och funktionalitet för att kunderna ska vara lugna. Men det gäller att bevaka alla turer.

Per Andersnäs tror att man överlag behöver hitta trygghet i att det osäkra blivit vardag.

– Kommande 10–20 år kommer vi att ha en mer instabil värld men vi är hyfsat förberedda. 2016–2019 såg vi en enormt ökad hotbild som gjorde att vi monterade ett mycket bättre skydd i flera lager. Det i takt med att vi blir mer medvetna om



Per Andersnäs,  
CIO, Sectra.

olika risker gör att vi har goda möjligheter att fånga upp saker.

Sectra har, genom att de hjälpt sina kunder, fått testa sin beredskap skarpt. Även övningar på alla nivåer i bolaget har varit hjälpsamt.

– Det är en viktig väg för att få alla att känna sig bekväma, precis som en pilot övar på om motorn stannar. Sedan är tid en flaskhals och man får prioritera vilka risker som är viktigast att öva på.

**När det gäller** kontinuitet och krisberedskap består vägen framåt både av on prem och SaaS-tjänster.

– Det behöver finnas beredskap för olika scenarion, så vi bygger ut båda delar. Fördelen är att man inte blir fast i ett av lägren. Det är farligt att lägga alla ägg i samma korg tror jag.

Sectra gör vissa globala övergångar till SaaS-tjänster där en utrullning kan ta ett år för en region. Så det är en långsiktig resa där on

prem-avtrycket minskar procentuellt men inte avvecklas.

– Vi klarar oss med ungefär samma styrka; växer med de verktyg vi måste hantera och stötta men kan å andra sidan göra mer internt där vi förut kanske köpte tjänster.

Det stora rekryteringstrycket just nu finns i anslutning till nya regleringar och ramverk inom informationssäkerhet, något Sectra måste förhålla sig till på många marknader. Däribland den nordamerikanska, med nya mer detaljerade ramverk på såväl statlig som federal nivå.

– EU har centrala standarder som kanske är överarbetade om man är ett mindre bolag, men som åtminstone är sammanhållna. Sedan finns det ramverk utanför EU i Storbritannien och Australien, och t ex. Tyskland har ramverk som går längre än ISO27001 på EU-nivå. Det blir mycket att jämföra och penetrera punkt för punkt. Där kommer AI att hjälpa men än så länge har vi nästintill dubblat vår informationssäkerhetsstyrka de senaste två åren.

Trots ökade behov har Sectra inte lidit av kompetensbrist. Per Andersnäs tror att man delvis har lågkonjunkturen att tacka för det.

– Överlag är det lite bättre än tidigare år på rekryteringssidan, främst i Stockholm då Linköping varit hett många år på grund av försvarsindustrin.

# Den snabba teknikutvecklingen erbjuder stor potential

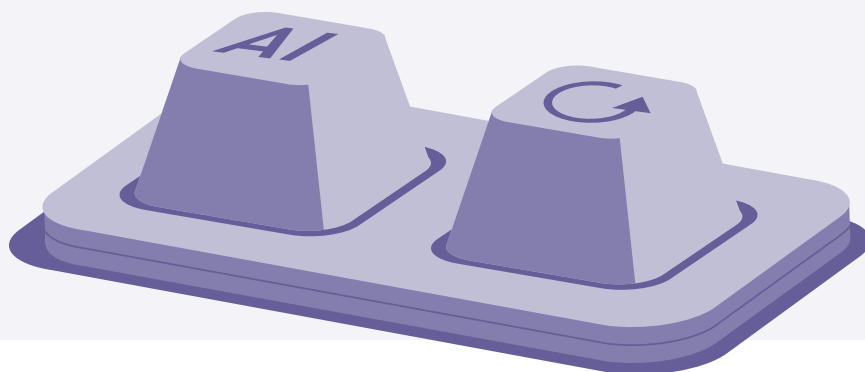


ILLUSTRATION: ISTOCKPHOTO

AI-utvecklingen går i en rasande fart och allt fler it-beslutsfattare i Nordeuropa säger att de använder tekniken i produktion samt avser att använda den ännu mer. Det kan tillföra ett stort värde för organisationerna.

**En organisations** AI-resa är vanligtvis indelad i fem nivåer: nybörjare, utforskare, utövare, professionell och skapare. Fler organisationer ser sig själva som utforskare och utövare, medan färre betraktar sig som nybörjare. En relativt stor andel placerar sig också på högsta nivån som skapare. Ändå anger få organisationer att de har skapat betydande värde med hjälp av AI. Det kan bero på att många hittills bara har implementerat AI-verktyg som effektiviserar arbetet för enskilda medarbetare men sällan på organisationsnivå. Det är först i det senare fallet som investeringarna börjar ge verklig avkastning. En organisation på toppen av mognadstrappan borde rimligen redan ha nått

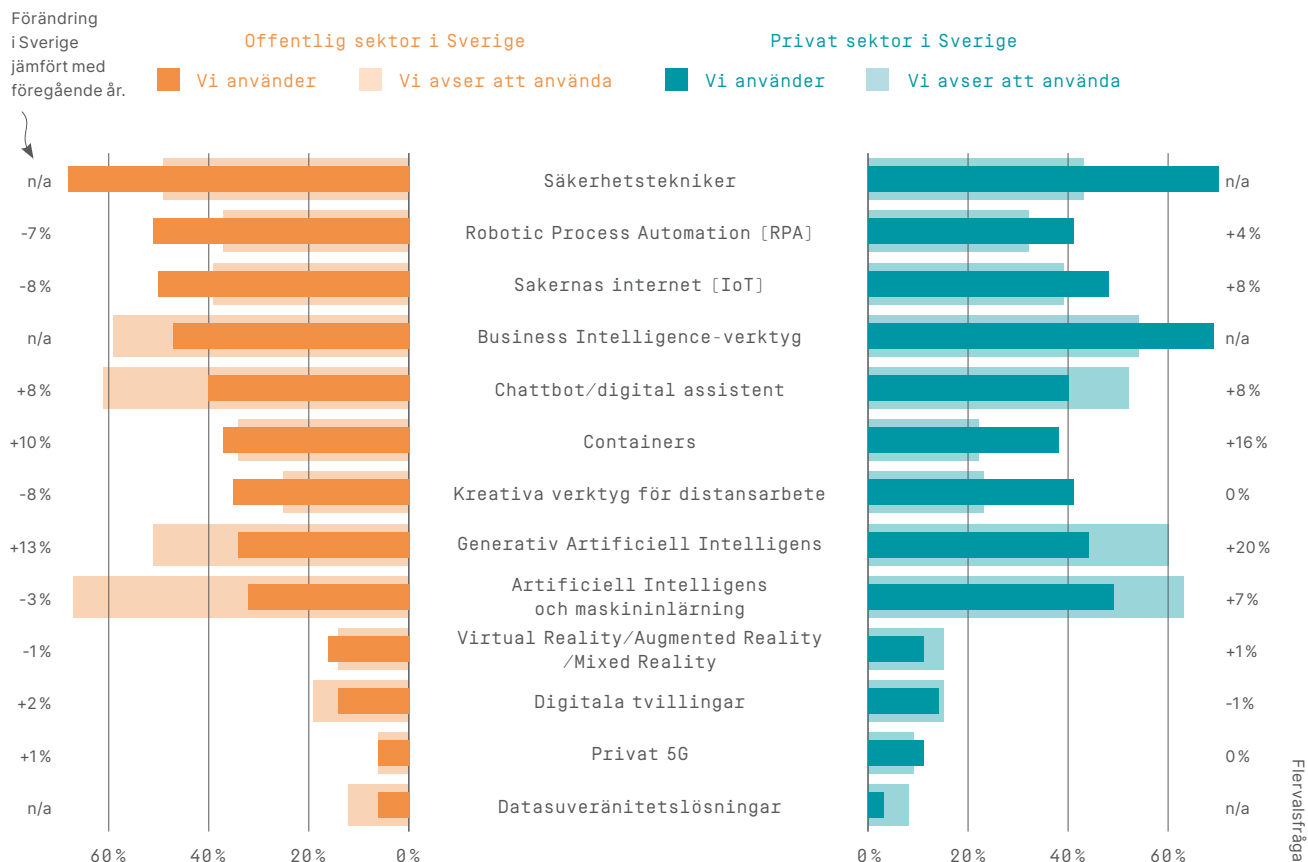
den punkten. Det kan vara ett tecken på att många organisationer har misslyckats med att integrera AI i sina kärnprocesser.

En möjlig förklaring till varför organisationer anser sig ha klivit högre upp på mognadstrappan kan vara ett mer strukturerat tillvägagångssätt för att göra det möjligt för slutanvändare att använda generativa AI-lösningar som en del av sitt dagliga arbete. Att fokusera på vinsterna på individnivå, men inte kunna integrera AI i mer allmänna delar av affärsprocesserna, speglar organisationens AI-mognad. Det finns mer än generativ AI. Stor potential går att finna även i andra AI-tekniker, som har funnits i flera år.

## TEKNIK OCH TRANSFORMATION FÖR FRAMTIDEN

# Växande intresse för moderna tekniska verktyg

## Vi använder följande tekniker...



**Det har talats** mycket om AI-agenter och hur de kommer att revolutionera sättet vi arbetar. Det är en dynamisk programvara som utför datavetenskapliga uppgifter autonomt och interagerar med sin omgivning, vilket gör att den skiljer ut sig från traditionella automationsverktyg, som följer fördefinierade regler. AI-agenter tros accelerera AI-användandet eftersom de väntas ge bra avkastning på investeringen (ROI) i form av hög automation. Framgångar för generativ AI kan även bidra till ett uppsving för andra AI-områden,

exempelvis maskininlärning och naturlig språkbehandling (NLP).

Att intresset för generativ AI ökar är tydligt. 2024 uppgav 28 procent av it-beslutsfattare i Nordeuropa att de hade implementerat generativ AI i sina verksamheter. I år är motsvarande siffra 45 procent. 56 procent tänker också använda det mer och lika stor andel avser att satsa mer även på andra AI-tekniker och maskininlärning. Det betyder att dessa tekniker hamnar i topp bland de tekniker it-beslutsfattare avser att använda sig mer av, tätt följda



av säkerhetsteknik (53 procent). AI-användandet är större inom organisationer som anser sig agera proaktivt till verksamhetens behov (se sidan 13). Däremot säger endast ett fåtal att de har skapat betydande värde med AI (se sidan 33).

**Jämfört med** genomsnittet har it-organisationer som ser sig som nybörjare inom AI-området klart lägre ambitioner även kommande år när det gäller satsningar på såväl generativ AI som annan AI och maskininläring. Men redan på nästa nivå på mognadstrappan, utforskare, ökar användandet markant. Det är uppenbart att så fort du har lämnat startblocken höjs också den fortsatta ambitionsnivån.

Business intelligence (BI) är ett vanligt verktyg inom den privata än den offentliga sektorn, 77 procent jämfört med 58 procent. Skillnaden är särskilt tydlig i Sverige, där 69 procent inom den privata sektorn använder BI men

bara 47 procent inom den offentliga sektorn. Liknande skillnader märks i AI-användningen. Inom den privata sektorn i Sverige används AI/maskininläring av 49 procent och generativ AI av 44 procent. Motsvarande siffror inom offentlig sektor 32 respektive 34 procent. Däremot går det inte att säga att privat sektor i Sverige använder all datadriven teknik mer än offentlig sektor. Både digitala botar (RPA = Robotic Process Automation) och sakernas internet (IOT = Internet of Things) nyttjas i högre utsträckning i den offentliga sektorn än den privata. I fallet med RPA var offentlig sektor relativt tidigt ute och har kunnat skapa stora administrativa fördelar med tekniken.

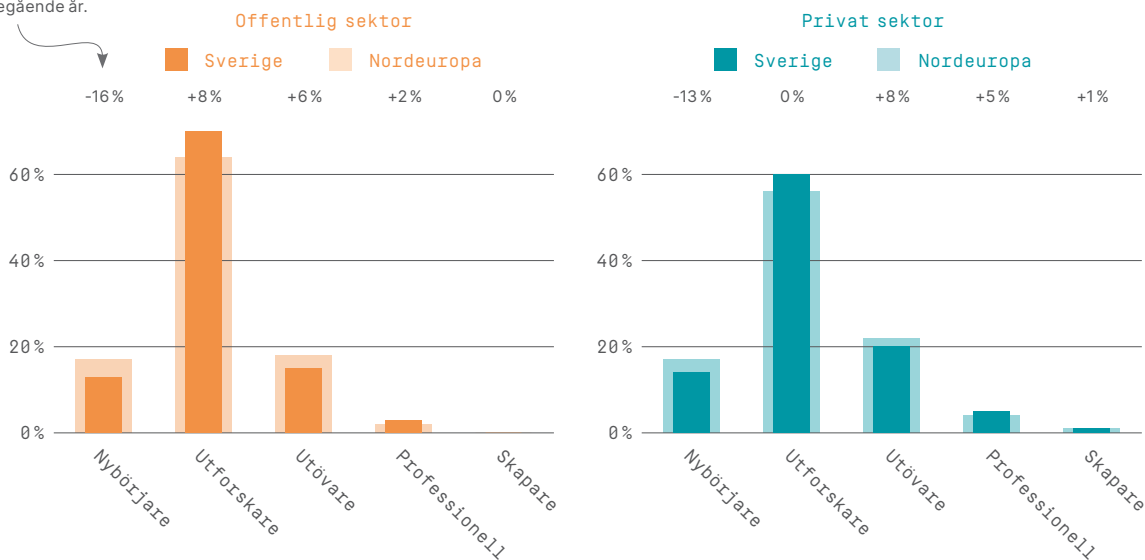
Överlag i Nordeuropa rankas verksamhetsbehov och affärsvärde som topprioriteringar när det kommer till investeringar i ny teknik. Även kostnader och ROI hamnar högt på listan.

## TEKNIK OCH TRANSFORMATION FÖR FRAMTIDEN

# Tydlig ökning av AI-mognaden

Förändring i Sverige jämfört med föregående år.

## Hur uppskattar du din organisations AI-mognad?



**Majoriteten (59 procent)** av it-beslutsfattarna i denna undersökning ser sig själva som utforskare (önskan att börja med AI, första prototyperna skapade) när det kommer till AI. Samtidigt är det tydligt att AI-mognaden har blivit betydligt större de senaste tolv månaderna. 28 procent såg sig som nybörjare 2024. Motsvarande siffra i år är 17 procent. Utforskarna var 57 procent förra året, medan utövarna har ökat från 12 till 20 procent. Det görs stora investeringar i AI inom både privat och offentlig sektor, vilket också har börjat visa sig i implementeringen av tekniken. 15 procent inom den privata sektorn och 9 procent inom den offentliga sektorn håller starkt

med om att AI skapar betydande värde (se sidan 33).

**Överlag är AI-mognaden** något större inom privat sektor, där 27 procent anser sig ha kommit till steget utövare eller högre (professionell eller skapare), att jämföra med 20 procent inom offentlig sektor. Det beror sannolikt på att offentliga verksamheter hanterar mer känslig persondata, som medför större juridiska begränsningar. De främsta hindren inom den offentliga sektorn är säkerhetsbegränsningar, regulatorisk osäkerhet, datahantering och brist på kompetens, medan den privata sektorn främst är oroad över datahantering och uppgradering av slutanvändare.

Verksamheter som rankar sig som utövare eller högre inom AI finns huvudsakligen inom den privata sektorn. De använder också andra tekniker i betydligt större utsträckning, såsom RPA, containerbaserade system och avancerade lösningar för distansarbete (se sidan 30).

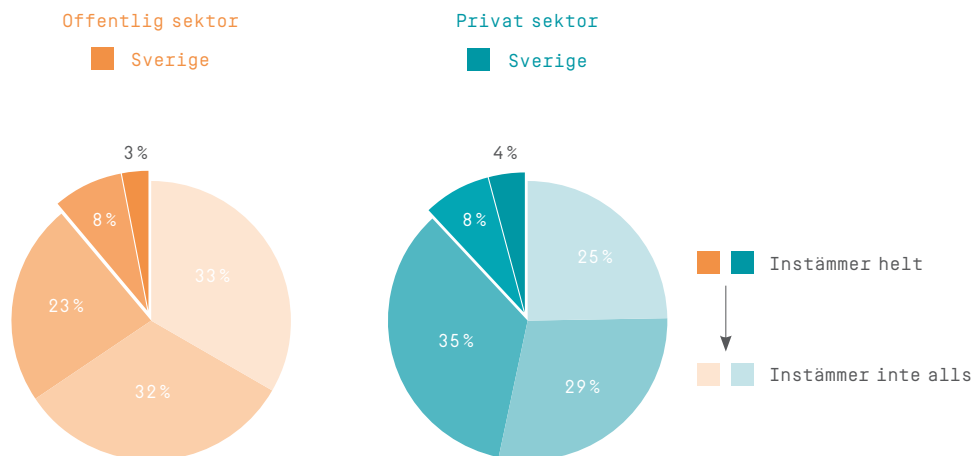
It-organisationer med högre AI-mognad betraktas som mer proaktiva och verksamhetsnära. 49 procent av it-beslutsfattarna i organisationer med hög AI-mognad beskriver sin organisation på detta sätt, jämfört med genomsnittet på 33 procent. En motsvarande skillnad märks i synen på it-organisationen som affärspartner och möjliggörare för affärer, 29 procent jämfört med snittet på 20 procent.



TEKNIK OCH TRANSFORMATION FÖR FRAMTIDEN

# Få använder AI effektivt

Min organisation har skapat betydande värde med AI



**Få it-beslutsfattare** anser sig ha skapat betydande värde med AI, trots att utövarna blir fler och nybörjarna färre (se sidan 32). Endast 13 procent av de svarande ”håller med om” eller ”instämmer starkt i” detta påstående. 29 procent håller inte med alls om att AI har skapat betydande värde.

På många sätt är detta ett förväntat resultat när så många organisationer befinner sig långt ner på mognads-trappan. Hjälpen för att skapa innehåll, interna chatbots och liknande verktyg är visserligen användbara men skapar nödvändigtvis inte några stora affärsfördelar.

Med tiden tenderar fokus att flyttas till andra, mer värdeskapande processer på organisationsnivå. Betydande avkastning på investeringen (ROI) kan

endast förväntas när AI är integrerat i organisationens kärnprocesser, är ett stöd i beslutsprocesser samt skapar nya produkter och tjänster baserat på tillgängliga data. Den förväntade utvecklingen med AI-agenter skulle vara ett stort steg i den riktningen.

**Många organisationer** verkar ha misslyckats med att integrera AI i sina kärnprocesser. Generativ AI må vara den nyaste och mest omtalade tekniken, men det finns en stor outnyttjad potential i andra AI-tekniker, som har funnits i flera år. Svaranden som anser sig ha fått betydande eller mycket betydande fördelar av AI har också varit mycket mer benägna än andra att använda AI till kundservice och processautomatisering.

# Kalmar kommuns nya färdplan: Data, information och AI i fokus

De senaste tio månaderna har Kalmar kommun jobbat igenom en ny färdplan som ska bli en vägvisare och strategi för hela kommunkoncernens digitala omställning. Fokus har varit en framtidsorienterad strategi för helheten där AI och data är en viktig beståndsdel.

**Strategin är nu** på remiss i alla kommunala förvaltningar och bolag, med förhoppning om att vara beslutad till sommaren. En process värd att få ta tid.

– Färdplanen tydliggör information och data som vår viktigaste strategiska resurs. Sedan ska vi bygga kunskap och kompetens ute i våra verksamheter och få till en informationsarkitektur som hänger ihop, inklusive hur vi hanterar data på bästa sätt.

Det tredje är att påverka våra systemleverantörer; idag är vår data ganska inlåst i respektive verksamhets-system och utan bra API:er står vi ganska stilla, säger Niklas Hörling, CDO på Kalmar kommun.

**Ett exempel på** hur AI-användning får fart när data är tillgänglig kom via ett innovationsprojekt med en startup kring personalplanering.

– En av våra största utmaningar är bemanning och schemaläggning, att optimera och bearbeta datamängderna; lagstadgade förutsättningar, matematiska beräkningar av nytta och ekonomi, och mjuka önskemål från personalen. Med AI kan vi analysera hur vi ska resurssätta idag och dessutom göra prediktiva analyser om det kommer ny lagstiftning på bara 15 minuter.

En annan stor utmaning för offentlig sektor där AI påverkar, är säkerhetsläget.

– Vi var ju utsatta för en omfattande cyberattack i februari 2024, då det



Niklas Hörling, CDO,  
Kalmar kommun.

generellt skedde många attacker. Dessa lugnade sig en period men nu ser vi att det ökar igen, politiska maktspel påverkar cyberlandskapet.

En del av attackerna är automatiserade och AI-baserade och Niklas Hörling ser att vi behöver motverka dem med samma mynt.

– Det är nästintill omöjligt att hitta motmedel av mänsklig karaktär, så vi behöver tillförlitlig AI som bygger motståndskraft och gör prediktiva analyser av omvärlden åt oss. Jag ser fler möjligheter i att använda AI som skyddsmekanism än en säkerhetsrisk.

**AI gör också** skillnad för hållbarhetsarbetet i kommunen.

– Hållbarhetsarbetet går hand i hand med innovation och den digitala omställningen, det finns mycket att vinna på samspelet. Alla verksamheter behöver få styrningen att se dessa synergier.

Kalmar kommun har bland annat kommit långt kring energi och renhållning.

– Den tekniska utvecklingen är fantastisk när det gäller att få insikter. Vi gjorde ett Agenda 2030-projekt för energikonsumtionen i alla våra fastigheter där vi undersökte hur vi kombinerar och konsumerar el, vatten, fjärrvärme, solceller osv. Genom att hämta signaler och data från alla styrsystem får vi ut rapporter och kan optimera på ett sätt som är både hållbart och ekonomiskt.

Idag har kommunen dessutom kopplat på sina sopbilar, rutt-optimering och fyllnadsgrad, så att renhållningen kan planera miljövänliga ruttor och fördela kapaciteten.

**Framöver fortsätter** arbetet med att få koll på data, datakvalitet och ägandeskap parallellt med kunskapsutbildning och värdeskapande exempel. Kalmar kommun lanserar också en riktlinje för AI, baserat på den nationella från DIGG men nedbruten för kommunkoncernen.

– Vi fortsätter också med API-och integrationsfrågan. En modern landningsplats med en modern informationsplattform som vi kan addera AI och annat till är nyckeln framåt. Jag tror att AI på sikt blir lite smör och bröd, inbyggt hos systemleverantörerna, men att vi har ett slags innovationslabb påkopplat för att utmana och testa på ett sätt där säkerhet och juridik är med men vi får mer skjuts och mod.



ILLUSTRATION: ISTOCKPHOTO

# Framtiden vilar i våra händer

**När 2025 nu** fortlöper blir en av de viktigaste uppgifterna för svenska it-beslutsfattare att se till att organisationens roadmap är tydligt formulerad och kommunicerad. För även om it måste ta tåten kommer ingen att lyckas på egen hand.

Alla i organisationen måste förstå vart ni är på väg, och varför. Ansvar och ägandeskap måste vara tydligt definierade och alla måste vara med på vilka prioriteringarna är. Framtiden kommer att kräva förändring, utveckling och mod från var och en av oss.

Strategierna måste involvera både affärsprocesser och människor. Det ena kan inte fungera utan det andra. Fler satsningar på kommunikation krävs och investeringar måste göras i kompetensutveckling. It-beslutsfattare behöver säkerställa att alla har förmågan och resurserna för att kunna bidra på vägen framåt.

Den digitala transformationen måste utgå från er roadmap men samtidigt

vara anpassningsbar till globala händelser och oförutsedda vändningar. It-avdelningar måste agera både som en stödfunktion och en vägvisare, som översätter målbilder och handlingsplaner i kostnadseffektiva verktyg och tekniska lösningar.

Säkerhet fortsätter att vara essentiell när vi navigerar genom implementeringen av ny teknik, robusta ramverk och ett snabbföränderligt politiskt klimat. Detta kräver att verksamheter både ökar sin generella säkerhetsmognad och blir bättre på att överföra kunskap internt.

## **Igen, människor och processer i fokus.**

Sist men inte minst måste vi fortsätta att lära av det förflutna och av samtidigt. Rapporten framför dig är ett sätt att göra det på. Mycket vilar i våra händer men tillsammans kan vi ta stora kliv som ledare och verksamheter samtidigt som vi bygger ett ännu starkare Sverige.

### Vill du ta del av fler insikter?

Besök [voister.se/cio](https://voister.se/cio) för ytterligare analyser och intervjuer. Som medlem i CIO<sup>2</sup> kan du dessutom logga in och göra egna jämförelser av undersökningens data.

**67%**

agerar inte proaktivt utifrån verksamhetens behov.

**70%**

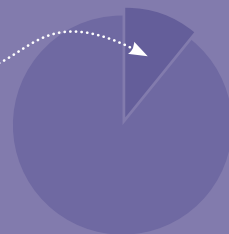
kommer att öka sina investeringar i säkerhet.

**Nr.1**

Det största hindret för AI är bristen på kompetens.

Endast **11%**

har skapat betydande värde med AI.



**21%**

anser sig vara AI-mogna.

Voister:  
**CIO ANALYTICS**  
2025

2025

2024

2025