

# PROGRAM

MASTERCLASS

I DIGITAL TRANSFORMATION

Aalborg, Foråret 2019

Fra 2. maj til 21. juni

Digitaliseringsinstituttet 

**MODUL 1: Digital Transformation – forandringer, nye forretningsmodeller og nye strategier**

Dag 1: Den 2. maj 2019

---

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8.30 – 9.00</b>   | <b>Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>9.00 – 10.00</b>  | <b>Velkomst og præsentationsrunde (med udgangspunkt i egen selvevaluering i det omfang det ønskes. Selvevalueringen vil være tilgængelig 23. august)<br/>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>10.00 – 12.00</b> | <b>Digital Transformation: Forandringer og hvad kendetegner dem der gør det godt?</b><br><b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b><br> <p>Den Digitale Transformation er forbundet med en række markante forandringer for både samfund, arbejdsmarkedet, virksomheder, organisationer osv. og den konkurrencemæssige situation, som virksomheden befinder sig i, hvad enten den er offentlig eller privat. Men den er også forbundet med en række nye muligheder for virksomhedens værdiskabelse. Sessionen vil præsentere deltagerne for de mest markante forandringer og for hvad der kendetegner de virksomheder, som klarer sig godt i deres digitale omstilling? Indlægget er rammesættende for hele uddannelsen, og det hele vil blive diskuteret og reflekteret i forhold til deltagerens egen ledelsespraksis og organisation (ud fra resultaterne af selvevalueringen som er foretaget inden uddannelsens start).</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kræmmergaard, Pernille (2018) Digital Transformation - Ti evner din organisation skal mestre". Djøfs forlag. (udleveres på dagen)</li><li>• Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. &amp; Buckley, N. (2018) "Coming of Age Digitally - Learning, Leadership, and Legacy", MIT Sloan Management Review. Research Report Summer 2018.</li><li>• Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., &amp; Buckley, N. (2017) "Achieving Digital Maturity - Adapting Your Company to a Changing World", MIT Sloan Management Review. Research Report Summer 2017.</li><li>• Weill, P. &amp; Woerner, S. L. (2018) "Is Your Company Ready for a Digital Future?", MIT Sloan Management Review. Research Report Winter 2018.</li></ul> <p>Litteratur som indlægget også trækker på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P. &amp; McAfee, A (2013) "The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry", MIT Sloan Management and Capgemini Consulting.</li><li>• Christensen, C. (2016) "What Is Disruptive Innovation", Harvard Business Review.</li><li>• Mangelsdorf, M. E. (2017) "What You Need to Know Before Starting a Platform Business", MIT Sloan Management Review.</li></ul> |
| <b>12.15 – 13.00</b> | <b>Frokost</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>13.00–15.00</b>   | <b>Den digitale omstilling – Mega Trends der rammer danske virksomheder</b><br><b>Jan Damsgaard, Professor, Copenhagen Business School</b><br> <p>Den digitale revolution bliver mindst lige så gennemgribende som den industrielle og trækker allerede sine synlige spor. Traditionelle stensikre forretninger som banker og forsikringselskaber er truede, smartphonen har opslugt stribevis af lukrative brancher, gennemygget dem og spyttet dem ud igen som gratis apps. Forandringerne er oplagte, men alligevel tøver mange danske erhvervsledere med for alvor at omstille deres virksomhed til den digitale virkelighed. I dette foredrag beskrives fire mega trends, der hver især udfordrer virksomhederne. Foredraget giver gennem mange gode eksempler indsigt i digitaliseringens inderste væsen og dens betydning for erhvervslivet og økonomien. Du får også svar på, hvorfor det er vanskeligt at omstille virksomhederne til den digitale virkelighed.</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jan Damsgaard, J. (2018) Den Digitale Omstilling – 9 Radikale udfordringer erhvervslivet skal overleve. Djøfs forlag. (udleveres på dagen)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>15.00 – 15.15</b> | <b>Pause</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>15.15 – 16.45</b> | <b>Plenum refleksion og gruppedrøftelse – betydning af megatrends for virksomhedens fremtid og evnen Digital visionær</b><br><b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b><br> <p>Med udgangspunkt i Jan Damsgaard præsentation og de 4 megatrends og den måde den digital udvikling vender for op og ned, på den måde virksomheden tidligere har skabt værdi på diskuteres det hvad dette betyder, for den måde vi tænker strategi og visionsarbejde på. Deltagerne får også mulighed for at arbejde med egen case og digitale visioner, vision (set ud fra en digital vinkel) og nuværende og fremtidige forretningsmodeller.</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kræmmergaard, Pernille (2018) Digital Transformation – Ti evner din organisation skal mestre". Djøfs forlag. Kapitel 2</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

---

- 
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2015) "Thriving in an Increasingly Digital Economy", MIT Sloan Review Vol. 56, No. 4 (2015): 26-34.
  - For de særligt interesserede kan hele bogen anbefales:  
Weill, P., & Woerner, S. L. (2018) "What's Your Digital Business Model? – Six Questions to Help You Build the Next-generation Enterprise" Harvard Business Review Press. Bogen er mere forklarende end artiklen og har mange gode eksempler.  
Kan købes her: <https://hbr.org/product/what-s-your-digital-business-model-six-questions-to-help-you-build-the-next-generation-enterprise/10111-HBK-ENG>.

---

**16.45 – 17.00**

**Pause**

---

**17.00 – 18.30**

**Digital Transformation i og af Salling Group**



**Claus Hovge Andersen, Head of Digital, Salling Group**

Digital Transformation og digitalt entreprenørskab, er et emne Head of Digital Claus H. Andersen, Salling Group har mere 18 års erfaring med. Claus vil præsentere hvordan anvendelsen af nye og opdykkende digitale teknologier anvendes til at skabe et øget kundefokus og fremtidige forretningsmodeller.

---

**18.30 - ??**

**Middag for de interesserede**

---

**MODUL 1: Digital Transformation – forandringer, nye forretningsmodeller og nye strategier****Dag 2: Den 3. maj 2019**

---

**8.30 – 9.00 Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)**

---

**9.00 – 9.30 Opsamling på dag 1**

---

**9.30 – 12.00 Slutkundefokus - kunde/borgersyn og -relationen****Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

I den digitale økonomi er kunden i centrum. Kunder forventer gode brugerrejser og at services og produkter er simple og intuitive uanset hvilken kanal de vælger. Men hvordan lever man kontinuerligt op til de øgede og ændrede krav fra kunder og borgere og hvordan ser disse ud i til stadighed mere og mere digitale omgivelser? Dette er nogle af de spørgsmål som denne session søger at besvare. Deltagerne vil blandt andet blive præsenteret for hvordan LEGO har arbejdet med at inddrage kunderne, samt arbejde med at identificere, hvilket behov hos kunden deres virksomheder dækker, hvordan behovet dækkes og hvordan der kan arbejdes med at inddrage kunderne.

**Litteratur:**

- Piccinini, E., Gregory, R. W., Kolbe, L. M. (2015) "Changes in the Producer-Consumer Relationship - Towards Digital Transformation", *Wirtschaftsinformatik Proceedings*, s. 1634-1648.
- Christensen, C., Hall, T., Dillon, K. & Duncan, D. S. (2016) "Know Your Customers' "Jobs to be Done"", *Harvard Business Review*.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. & Vinther, A. L. (2016) "How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership", *MIS Quarterly Executive*, 15(2), s. 141-166.

Litteratur som indlægget også trækker på:

- Jackson, G. & Ahuja V. (2016) "Dawn of the Digital age and the Evolution of the Marketing mix", *Macmillian Publishers*, 17(3).
- Chesbrough, H. W. (2003). "The era of Open Innovation". *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 35-41.

---

**12.00 – 12.45 Frokost**

---

**12.45 – 15.00 Økosystem approach som en organisatoriske kompetence****Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Nye digitale forretningsmodeller stiller krav som forbedret evne til at arbejde i økosystemer. Det er jo ikke nyt at arbejde sammen med andre, det har vi gjort i mange år i vores værdikæder, men hvad vil det sige at arbejde i økosystemer og hvad kalder det på af kompetencer i såvel organisationen som hos den enkelte leder? Dette vil være omdrejningspunktet i denne session, hvor også en case om Nordjyllands Trafikskab vil blive præsenteret. Deltagerne får også mulighed for at kigge nærmere på deres organisationers fremtidige økosystemer, som er væsentlige for at kunne skabe tidssvarende og digitale attraktive løsninger og services.

**Litteratur:**

- Berman, S. & Marshall, A. (2014) "The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to- everyone economy", *Strategy & Leadership*, Vol. 42 Iss. 5 pp. 9 - 17 MIT 2015.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2015) "Thriving in an Increasingly Digital Economy", *MIT Sloan Review* Vol. 56, No. 4 (2015): 26-34.

Litteratur som indlægget også trækker på:

- Mangelsdorf, M. E. (2017) "What You Need to Know Before Starting a Platform Business", *MIT Sloan Management Review*. Reprint #58460
- Eller: Weill, P., & Woerner, S. L. (2018) "Which Digital Business Model is Best for Your Future?". Kapitel 2 i bogen: "What's Your Digital Business Model? – Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise" af Weill, P. & Woerner, S. L., *Harvard Business Review Press*, s. 37-64.

---

**15.00 – 15.30 Take-away og afrunding af dagen**

---

**Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

## MODUL 2: Forretningsmæssig udvikling med teknologi og data

DAG 1: Den 23. maj 2019

---

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.30 – 9.00   | <b>Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 9.00 – 9.15   | <b>Velkommen</b><br><b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 9.15 – 12.00  | <b>IT mindset, (forskellige generationer af IT og Digitalisering) - teknologi forståelse og IT organisationens rolle</b><br><b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b><br> <p>Organisationer har i årtier anvendt teknologi og IT, og mange organisationer har også arbejdet med digitaliseringen i en årrække – og der har været nogle markante skift i den måde, hvorpå IT og teknologi har været anvendt og også i den måde, der har været arbejdet med digitalisering i organisationer. Basereret på egen forskning i IT-ledelse og Digital Transformation vil Pernille præsentere deltagere for 4 forskellige generationer og mindset om IT og Digitalisering, og der vil blive rig mulighed for at diskutere disse i forhold til egen praksis og erfaringer.</p> <p>Ledelse af IT, teknologi og data er ikke længere blot en opgave for medarbejdere, der arbejder med IT til daglig, men bliver også en større og større del af den generelle ledelsesopgave. Opdukkende teknologier og teknologiers livscyklus og udvikling samt en generel forståelse af teknologibegrebet vil indledningsvist blive berørt og der vil blive diskuteret, hvilke implikationer denne forståelse har for den måde vi implementere teknologi på.</p> <p>Litteratur som indlægget trækker på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mitra, S., Sambamuthy, V. &amp; Westerman, G. (2011) "Measuring IT Performance and Communicating Value", MIS Quarterly Executive, 10(1).</li><li>• Luftman, J. N. (2003) "An introduction to Emerging Technology", kap 7, i: Managing the Information Technology Resources. (kvaliteten af denne beklages).</li><li>• Guillemette, M.G. &amp; Paré, G. (2012) "Towards a New Theory of the Contribution of the IT Function in Organizations". MIS Quarterly 36(2), s. 529-551.</li></ul> <p>Litteratur som indlægget også trækker på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Orlikowski, W. (1992) "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organization", Organization Science, 1(1), s. 398-427</li><li>• Walsham, S. &amp; Sahay, S. (1999) "GIS for District-level administration in India: Problems and opportunities", MIS Quarterly, 23(1): 39-66 (Her er det siderne 41-43 – tabel 1, som der trækkes på i oplægget).</li><li>• Ross, J. (2003) "Creating a Strategic IT Architecture Competence: Learning in Stages", MIS Quarterly Executive, 2(1), s. 31-43.</li><li>• Weill, P. &amp; Ross, J. (2004) "IT-Governance in One Page". CISR WP No. 39.</li><li>• Peppard, J., Edwards, C. &amp; Lambert, R. (2011) "Clarifying the Ambiguous Role of the CIO", MIS Quarterly Executive, 10(1), s. 31-44.</li></ul> |
| 12.00 – 12.45 | <b>Frokost</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 12.45 – 16.45 | <b>Building a Digital Strategy and What is next for the IT department?</b><br><b>Joe Peppard, Principal Researcher, MIT, Boston</b><br> <p>Dr. Peppard argues that the digital challenge is not a technology challenge but rather one centered on figuring out how best to leveraging information, both operationally and strategically. He presents an approach that involves shifting the focus away from aligning the IT investment portfolio with the business strategy to one that emphasizes co-evolving with customer and ecosystem partners. His second presentation with explore a series of scenarios for the future of the internal IT organization. The four hour session will include group and plenary discussions</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Peppard, J. (2016) "The Evolving Role of Information Systems and Technology in Organizations A Strategic Perspective" in: Peppard, J. &amp; Ward, J. (eds.) <i>The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy</i>, 4. udgave, s. 1-48, New York: Wiley.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 17.00 – 18.30 | <b>Digitalisering og nødvendigt samarbejde</b><br><b>Thomas Okke Frahm, CIO, Vestas</b><br> <p>Med udgangspunkt i Thomas' erfaringer som digital leder og anerkendt forandringsleder, gennemgås de muligheder og begrænsninger de fleste digitale ledere står overfor. Hvilke spørgsmål bør du som leder stille til de digitale ledere? Hvilke problemstillinger er vigtige at forstå? Og findes der digitale initiativer i din virksomhed, du bør vide meget mere om?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 18.30 – ??    | <b>Middag for de interesserede</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

---

## MODUL 2: Forretningsmæssig udvikling med teknologi og data

DAG 2: Den 24. maj 2019

---

**8.30 – 9.00 Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)**

---

**9.00 – 12.00 Datadreven ledelse og implikationer for organisering (og når produkter bliver connected (IoT))****Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Vi er i højere og højere grad vidne til, at teknologi og IT bliver integreret i produkter og services, og at mængden af data stiger markant. Integrationen resulterer ikke bare i smart-connected produkter og services, men kræver også forandringer i den interne organisering og stiller organisationen overfor en række strategiske valg. Deltagerne vil blive præsenteret for smart-connected produkter, Internet-of-things og datadreven service udvikling – hvad er det, hvad giver det af forretningsmæssige muligheder, hvilke analyser kan laves, hvad stiller det af krav til organisationen og hvordan organiseres arbejdet med data, så det kan blive en strategisk ressource og styres på en måde der er til gavn for virksomheden? Der vil i sessionen indgå en kort case om Vestas (som også støtter op om Thomas Okke Framhs indlæg fra den foregående dag) og hvordan de er gået fra en produktorienteret virksomhed til i dag også at være en datadreven servicevirksomhed. Deltagerne vil i grupper få mulighed for at diskutere, hvad denne udvikling betyder for egen organisation, og strategiske prioriteringer.

Litteratur:

- Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. (2014) "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition", Harvard Business Review.
- Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. (2015) "How Smart, Connected Products Are Transforming Companies" Harvard Business Review.
- Khatri, V. & Brown, C.V. (2010) "Designing Data Governance", Communications of the ACM, 53(1), s. 148-152.

Litteratur som indlægget også trækker på:

- El Sawy, O. & Kræmmergaard P. (2016) "Leveraging Smart data for IoT Digital Transformation in Industrial Companies: The Vestas Experience", Digitaliseringsinstituttet, 1(2), s. 1-37.

---

**12.00 – 12.45 Frokost**

---

**12.45 – 14.00 Avancerede dataanalyser; muligheder og udfordringer****Lars Kirdan, Nordic Director, SAS Institute**

Der er få organisationer og stort set ingen offentlige organisationer, der anvender avanceret analyse i deres daglige virke. Med udgangspunkt i eksempler fra den offentlige sektor hvor både strukturerede og ustrukturerede data har været anvendt til at forbedre centrale velfærds løsninger, vil Lars Kirdan illustrere og dokumentere, hvor kraftfulde og hurtige centrale velfærdsudfordringer kan belyses på en helt ny og overraskende måde ved anvendelse af Machine Learning og AI. Efterfølgende vil Lars Kirdan lægge op til en dialog, om hvilke hindringer der er for at inddrage avanceret analyse i at forbedre og effektivisere såvel organisationen som velfærdsstaten.

---

**14.00 – 14.15 Pause**

---

**14.15 – 15.15 Nye datadreven services****Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Sessionen følger op på dagens forrige indlæg og deltagerne får mulighed for at arbejde med en selvvalgt digital data driven service og gøre sig overvejelser om hvad udviklingen og realiseringen af servicen vil kræve af organisationen og dens strukturer og ledelse.

---

**15.15 – 15.30 Take away og tak for i dag****Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

**MODUL 3: Organisatoriske og ledelsesmæssige kompetencer**
**DAG 1: Den 20. juni 2019**

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8.30 – 9.00</b>                                                                  | <b>Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>9.00 – 9.30</b>                                                                  | <b>Velkommen og rammesætning af dagen</b><br><b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>9.30 – 12.00</b>                                                                 | <b>Dual Transformation – ambidextralitet som organisatorisk kompetence</b><br><b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|    | <p>Digital transformation kræver markante forandringer og det teknologiske og konkurrencelandskab ændrer sig løbende og for nogen så markant, at de er truet på deres eksistens. Det stiller krav til mange virksomheder og organisationer om radikale forandringer, og samtidig skal den nuværende drift og processer køre og optimeres. Under sådanne forhold er det vigtigt, at organisationen evner til at forny sig samtidig med, at den konstant kan optimere sig på det den gør i forvejen. Dette stiller krav til organisationens evne til både radikal og inkrementel innovation på en og samme tid, hvilket kalder på to forskellige ledelsesparadigmer. Og det kræver også at der allokeres ressourcer til begge. Hvordan dette gøres og hvad det kræver af organisationen vil være omdrejningspunktet for denne session, hvor deltagerne også får mulighed for diskutere, hvordan denne udfordring kan adresseres i egen organisation.</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O'Reilly and Tushman (2011) "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", California Management Review, vol. 53, No 4.</li> <li>• O'Reilly and Tushman (2013) "Organizational Ambidexterity: Past, Present and future", The Academy of Management Perspectives, Vol 27, No 4.</li> </ul> <p>Litteratur som indlægget også trækker på:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidd, J. &amp; Bessant, J. (2009). "What is Innovation?" kap. 1, i: Tidd, J. &amp; Bessant, J. (eds.) <i>Managing Innovation</i>, 4. Udgave, s. 15-33, New York: Wiley.</li> <li>• Hopp, C., Antons, D., Kaminski, J. &amp; Salge, T. O. (2018). "What 40 Years of Research Reveals About the Difference Between Disruptive and Radical Innovation", Harvard Business Review.</li> <li>• Satell, G. (2017). "The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve", Harvard Business Review.</li> <li>• Chesbrough, H.W. (2003). The era of open innovation. MIT Sloan Management Review, 44 (3), 35-41 (genganger fra modul 1).</li> </ul> |
| <b>12.00 – 12.45</b>                                                                | <b>Frokost</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>12.45 – 14.45</b>                                                                | <b>Organisering i digitale dansende landskaber – samarbejde og agilitet</b><br><b>Anja Reinwald, Ph.d., Senior Forsker, Digitaliseringsinstituttet</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|  | <p>De teknologiske og konkurrencemæssige forandringer i digital transformation udfordrer den interne organisering og stiller nye krav til hvordan (sam)arbejde organiseres og understøttes. For at sikre den nødvendige fleksibilitet til bl.a. mere radikal innovation har virksomheder og organisationer behov for mere agil tænkning, både i udviklingen af nye løsninger og i det generelle organisatoriske mindset. Sessionen sætter derfor fokus på hvordan agilitet forstås i denne sammenhæng, samt de konsekvenser det har for samarbejde, organisering og koordinering. Der vil løbende være diskussioner af hvad det betyder for deltagerens egen organisationer.</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cappelli P. &amp; Tavis A. (2018). "HR Goes Agile", Harvard Business Review, March-April 2018, s. 46-51.</li> <li>• Repenning, N. P., Kieffer, D. &amp; Repenning, J. (2018). "A New Approach to Designing Work", MIT Sloan Management Review, 59(2), 29-38.</li> <li>• Dery, K., Sebastian, I.M. &amp; van der Meulen, N. (2017). "The Digital Workplace is Key to Digital Innovation", MIS Quarterly Executive, 16(2), s. 135-152.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>14.45 – 15.00</b>                                                                | <b>Pause</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>15.00 – 17.00</b>                                                                | <b>Ledelse af digitalt arbejde og organisatorisk transformation – den fleksible arbejdsplads</b><br><b>Louise Harder, Assistant Professor, Copenhagen Business School</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|  | <p>I denne session vil deltagerne blive præsenteret for, hvilke mekanismer der igangsættes i det komplekse samspil mellem organisationen og den individuelle medarbejder. På den ene side er der platforme og applikationer, der giver et større og større rum for individuel frihed og <i>eksperimenteren</i> til at forme arbejdet, som det passer en bedst. På den anden side er der <i>samtidigt</i> andre teknologier, der strammer grebet og standardiserer arbejdsprocesser og data-flow. I mange situationer igangsættes en række reaktionsmønstre der ender i enten kaotisk autonomi eller overstyring. De fleste ledere befinder sig i dette spændingsfelt og ser det som en stigende udfordring at sikre en fornuftig balance mellem <i>den individuelle medarbejders forventning om autonomi og selv-ledelse</i> og <i>på den anden side organisationens behov for overholdelse af IT-standarder og styrings-strukturer</i>. I sessionen introduceres tre komplementære måder at samtænke teknologi og mennesker på: det socio-tekniske perspektiv; IT-strategisk rammeverk, og IS-ledelses-modellen: det <i>duale</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

---

informationssystem. I den efterfølgende diskussion tages der udgangspunkt i hvordan den fleksible digitale arbejdsplads kan danne rammerne om et produktivt og positivt arbejdsfællesskab, hvor der sikres et optimalt samspil mellem det frie og det faste. I mindre grupper drøftes relevante situationer fra egen praksis. Disse bruges til at diskutere hvordan du i din organisation kan bruge de tre modeller til at iværksætte dialogen omkring den fleksible arbejdsplads.

Litteratur:

- Fischer, L.H. (2016). "Preface" in "Get S#!t done - How to Hack Productivity in the Office with New Ways of Working ", Redigeret af Morten Fløe Knudsen. GN Audio. Side 12-13.
- Reisinger, H and Fischer, L.H. (2016). "Why New Ways of Working" in "Get S#!t done - How to Hack Productivity in the Office with New Ways of Working ", redigeret af Morten Fløe Knudsen. GN Audio. Siderne 14 – 17.
- En praktisk orienteret forsknings perspektiv: Kok, A. de, (2016). "New Ways of Working: Bricks, Bytes and Behavior". Side 9 - 40 i bogen. "The Impact of ICT on Work". Redigeret af Jongwoo Lee. Springer Link.
- En teoretisk orienteret forsknings perspektiv: Fischer, L. H. and Baskerville, R. (2018). "Socio-technical Change: The equilibrium Paradox". In Proceedings of the 26th European Conference of Information Systems, Portsmouth, UK.

---

**17.00 – 17.15**

**Pause**

**17.15 - 18.30**

**Digital Transformation i Sikkerhedsstyrelsen**



**Lone Saaby, Direktør, Sikkerhedsstyrelsen**

Lone Saaby har en ambition om at gøre Sikkerhedsstyrelsen til en af de mest digitale styrelser i Danmark. Hvordan hun arbejder med at realisere denne ambition og udvikler kompetencerne i organisationen vil hun dele med deltagerne, hvor der også bliver rig mulighed for dialog med undervejs.

---

**18.30 - ??**

**Festmiddag (for de interesserede)**

---



## MODUL 3: Organisatoriske og ledelsesmæssige kompetencer

DAG 2: Den 21. juni 2019

---

**8.30 – 9.00** Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)**9.00 – 10.15****Digitale lederkompetencer****Ejvind Jørgensen, Strategidirektør, cBrain**

Ejvind Jørgensen er en af initiativtagerne til etablering af Danmark 3.0. Danmark 3.0. har til formål at øge opmærksomheden på den digitale udvikling i såvel samfundet som i danske organisationer. Senest har han stået i spidsen for en tænketank, hvis formål det har været at diskutere, hvad den digitale udvikling stiller af krav til ledelse på strategisk niveau i organisationer og virksomheder. Som resultat heraf udkom bogen; Ledelse i D-land. Ejvind Jørgensen vil blandt andet trække på de væsentligste pointer fra bogen samt præsentere deltagerne for en række af forhold, som optager ledere i danske organisationer i forbindelse med øget strategisk anvendelse af IT.

Litteratur som indlægget trækker på:

- Pietras, P., Knudsen, P. T. & Jørgensen, E. (2017) "Ledelse i d-land – om ledelse på tærsklen til et digitalt samfund", København: Saxo Publish.

Bogen kan købes her: [https://www.saxo.com/dk/ledelse-i-d-land-e28093-om-ledelse-paa-taersklen-til-et-digitalt-samfund\\_pdf\\_9788799833948?gclid=EA1alQobChMIGLbrhKr13AIVhRobCh2nfAjxEAQYASABEgKXzjD\\_BwE](https://www.saxo.com/dk/ledelse-i-d-land-e28093-om-ledelse-paa-taersklen-til-et-digitalt-samfund_pdf_9788799833948?gclid=EA1alQobChMIGLbrhKr13AIVhRobCh2nfAjxEAQYASABEgKXzjD_BwE)

---

**10.15 – 10.30****Pause****10.30 – 12.00****Digital Transformationsledelse – hvordan får jeg organisationen med mig og hvilke kompetencer er væsentlige****Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Hvordan får jeg min organisation med mig på rejsen mod digitalt lederskab og hvordan kan man lede en organisation, der hele tiden udvikler sig? Hvordan kan man arbejde med at ændre kulturen og mindsettet hos sine medarbejdere? Dette vil være de centrale omdrejningspunkter i denne session, hvor der også kort vil blive mulighed for at drøfte, hvordan transformationen kan gribes an i egen organisation.

Litteratur:

- Kotter, J. (2012) "Accelerate", Harvard Business Review.
- Hammer, S. & Høpner, J. (2014). "Meningskabelse i Praxis", kap. 8, i: Hammer, S. & Høpner, J., *Meningskabelse, organisering og ledelse*, København: Samfundslitteratur.

Litteratur som indlægget også trækker på:

- Poulsen, P. T. & Stacey, R. D. (1997) "Ledelse må balancere på kanten af kaos", *Civiløkonomen*, 44(4).
- Tumbas, S., Berente, N. & vom Brocke, J. (2017) "Three types of Chief Digital Officers and the Reasons Organization Adopt the Role", *MIS Quarterly Executive*, 16(2), s. 121-134.

---

**12.00 – 12.45****Frokost****12.45 – 15.30****Afsluttende session****Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Der samles op på hele uddannelsen og de væsentligste pointer og "take-aways" vil blive opsummeret. Deltagerne får mulighed for at arbejde med, hvad de vil gå hjem og arbejde med efter endt uddannelse. Der rundes af med udlevering af uddannelsesbevis.



**Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Pernille Kræmmergaard er uddannet cand.merc. i International Business og har en Ph.D. grad fra Aalborg Universitet, og har i perioden 2008 – 2017 været professor ved AAU og i 2014-2015 gæsteforsker ved ITU. Hun er blandt andet digital vismand, har været ekstern evaluator i Rigsrevisionen, og har i mere end 20 år undervist på danske og udenlandske universiteter inden for digitalisering og ledelse af IT. Derudover har hun udviklet kurser, undervist og udført rådgivning i en lang række private og offentlige virksomheder herunder Erhvervsstyrelsen, Alka forsikring, KOMBIT, Odense kommune og Digitaliseringsstyrelsen. Endvidere er hun en flittig anvendt foredragsholder ved konferencer inden for Digital Transformation.



**Jan Damsgaard, Professor og institutleder på Institut for Digitalisering, CBS**

Jan er fast medlem af regeringens "Disruptionråd" og Digital Vismand udpeget af Akademiet for de Tekniske Videnskaber. Jan er desuden bestyrelsesmedlem i en række opstartsvirksomheder, der bygger på platformøkonomi. Til daglig leder Jan Damsgaard Institut for Digitalisering, der forskningsmæssigt rangerer som det 13. bedste i verden og det bedste i Europa. Jans forskning er hovedsageligt forretningsstrategier for digitalisering, platformøkonomi, Big Data og Internet of Things.



**Claus H. Andersen, Head of Digital, Salling Group**

Digital Transformation og digitalt entreprenørskab, er et emne Head of Digital Claus H. Andersen, Salling Group har mere 18 års erfaring med. Claus har forude for hans stilling i Salling Group, arbejdet med digital transformation i mediebranchen, deltaget i topledelsen i en række opstartsvirksomheder, blandt andet Jobzonen.dk, Bilzonen.dk, Watch Medier, Bilbasen.dk, [dba.dk](http://dba.dk) samt Ebay i virksomheder.



**Joe Peppard, Principal Researcher, MIT, Sloan School of Management, Boston**

Joe Peppard from MIT Sloan School of Management's Center for Information Systems Research (CISR). is one of the world's leading scientists in value creation with IT, digital strategies and the evolving role of IT. Joe Peppard is Principal Researcher at MIT and researches, teaches and consults in the domains of IT leadership, digital strategy and innovation, the execution of digital transformation programs, IT value and in the role, structure and capabilities of the IT unit in contemporary organizations. Joe Peppard also advises a large number of international organizations and is a frequently used lecturer in senior management programs in Europe, Australia and the United States.



**Thomas Okke Frahm, CIO, Vestas**

Thomas Okke Frahm er en international anerkendt digital leder med global CIO erfaring indenfor flere industrier (produktion, offshore, shipping, life-science og vind-energi). Thomas er en dygtig kommunikator og har tidligere givet forelæsninger på Aalborg Universitet, IT-Universitetet i København og Copenhagen Business School.



**Lars Kirdan, Nordic Director, SAS Institute**

Lars Kirdan er Nordisk Direktør for Forretningsudvikling i SAS Institute A/S, og har mere end 25 års topledelses- og bestyrelseserfaring fra både den private og offentlige sektor, og har bl.a. været Director for Forretningsudvikling i Deloitte og universitetsdirektør på Roskilde Universitet. Lars har beskæftiget sig med udvikling af et bæredygtigt velfærdssamfund hele sin karriere, herunder især med ledelse, strategi, innovation, forretningsudvikling og forskning. Lars har ledet projekter inden for Big Data/AI og ML, Financial Management, Customer Intelligence og Fraud Detection, Lars har et meget stærkt netværk blandt offentlige og private topledere.



**Louise Harder, Ass. Professor, Copenhagen Business School**

Louise Assistant Professor på Copenhagen Business School, Institut for digitalisering. De sidste mange år har hun forsket i, hvad der sker, når et stigende antal digitale *muligheder* forandrer arbejdet og arbejdets organisering, især på videns-arbejdspladsen.



**Anja Reinwald, Ph.d., Senior forsker, Digitaliseringsinstituttet**

Anja er tidligere adjunkt ved Aalborg Universitet og kommer med en baggrund som cand.scient.adm. Hun har igennem en årrække forsket og undervist i ledelse af IT og digitalisering af den offentlige sektor ved Center for IT-Ledelse på Aalborg Universitet. Anja har derigennem fået et godt kendskab til hvad digitalisering i den offentlige sektor er for en størrelse, og hvilken indflydelse det har for en organisation og borgere.



**Ejvind Jørgensen, Strategidirektør, cBrain**

Ejvind Jørgensen er en af initiativtagerne til etablering af Danmark 3.0. Danmark 3.0. har til formål at øge opmærksomheden på den digitale udvikling i såvel samfundet som i danske organisationer. Senest har han stået i spidsen for en tænketank, hvis formål det har været at diskutere, hvad den digitale udvikling stiller af krav til ledelse på strategisk niveau i organisationer og virksomheder. Som resultat heraf arbejder han netop nu sammen med en lille kreds på at formulere "Det digitale manifest – om ledelse i d-land".



**Lone Saaby, Direktør, Sikkerhedsstyrelsen**

Som direktør og leder i politisk styrede private og offentlige organisationer har Lone opbygget kompetencer og erfaring indenfor strategi, organisations- og forretningsudvikling, ledelse samt kommunikation. Hun har en proaktiv og netværksorienteret tilgang til de nye udfordringer mhp. at sikre fortsat konkurrencedygtighed. Lone vandt i 2018 innovationsprisen for "Digital Transformation i Sikkerhedsstyrelsen".

---