AALBORG UNIVERSITET

2024

Påvirkningen af intern vendor management som IKT-tjenesteudbyder under the Digital Operational Resilience Act (DORA)

Set gennem et aktør-netværksperspektiv

Type: Specialeafhandling
Udarbejdet af: Tara Feldbæk Andersen
Studienummer: 20145814
Uddannelsens navn: Kandidatuddannelsen i it og læring med specialisering i organisatorisk omstilling
Vejleder: Bente Meyer
Dato: 11. oktober 2024
Referencesystem: APA 7th
Anslag: 144.209

1 Abstract

This master's thesis investigates how the Digital Operational Resilience Act (The DORA regulation) impacts the internal vendor management for an ICT service provider operating withing the supply chain of the financial sector in the European Union. As both the main perspective and the main theoretical approach, I draw on the Actor-Network Theory (ANT) as developed by Bruno Latour. The study analyses the interaction between human and non-human actors, including the Digital Operational Resilience Act, digitalization and internal vendor management processes within the organization of an ICT Service Provider. The aim of the thesis is to provide insight into how these both human and non-human actors mutually interact, construct and develop, thus affecting the internal vendor management.

The thesis uses a qualitative methodology consistent of an interview, observational study, and a document analysis. On basis of the outcome of the qualitative methodology, the thesis provides insight into the complexity that ICT service providers navigate to be compliant in a globalized and drastically more connected world, where the Authorities try to develop and implement new regulatory requirements at the same pace in which new risks arise. In the aim of ensuring digital operational resilience, the analyses identify key actors regarding internal vendor management for an ICT service provider.

The thesis concludes that DORA not only adds new regulatory requirements on the entities in scope, but it also creates new interactions and translations between the actors within the ICT service provider, leading further to the development of new processes to create a holistic approach to internal vendor management. This forward-moving approach to internal vendor management demands a high degree of flexibility and adaptability for the ICT service provider, and it presents both challenges and opportunities for the entities in the financial sector in the European Union.

Shortly, this thesis contributes with insights into how the Digital Operational Resilience Act develops the vendor management in practice and demonstrates how ANT can be used to understand this development based on the newly regulated digital environment.

Indholdsfortegnelse

2 Indledning

I denne afhandlings indledende afsnit vil emnerne, der leder til afhandlingens problemfelt og problemformulering, blive introduceret. Først vil læseren blive præsenteret for en læsevejledning, som har til formål at bidrage med en overordnet ramme for forståelsen af den samlede afhandlings struktur. Denne præsenteres herunder, hvorefter læseren vil komme videre til det øvrige indledende afsnit.

2.1 Læsevejledning

Læseren vil i denne afhandling opnå væsentligt kendskab med aktør-netværksteori som præsenteres af Bruno Latour (2005, 2008), da afhandlingen anlægger et aktør-netværksperspektiv for besvarelse af afhandlingens problemformulering. Dette uddybes nærmere i flere af de kommende afsnit. Først vil læseren her i det indledende afsnit blive præsenteret for en begrebsforklaring, som præsenterer flere af de mest væsentlige begreber, der går igen. Herefter føres der videre i indledningen over til at præsentere flere væsentlige områder, der danner kontekst for afhandlingen. Når disse er præsenteret, venter afhandlingens specifikke problemfelt, hvor problemformuleringen ligeledes præsenteres. Herefter introduceres afhandlingens videnskabsteoretiske perspektiv nærmere samt de anvendte metoder. Dernæst vil læseren nå til afhandlingens teoretiske afsnit, hvor de teoretiske begreber til anvendelse i afhandlingens efterfølgende analyse præsenteres. I afhandlingens analyse, som også er struktureret ud fra et aktør-netværksperspektiv, vil læseren blive præsenteret løbende for den empiri, som også danner grundlag for afhandlingens analyse. Flere af afhandlingens elementer vil herefter blive diskuteret i et diskussionsafsnit, hvorefter afhandlingens fund vil blive præsenteret i konklusionen. Slutteligt vil læseren ende i afhandlingens perspektiveringsafsnit, hvor afhandlingens fund søges at føres ud til videre forskning.

2.2 Begrebsforklaring

Gennem afhandlingen vil især de nedenstående begreber gå igen. Læseren præsenteres for disse begreber på dette stadie i afhandlingen, da det tiltænkes, at læsevenligheden højnes med denne tidlige forståelse for, hvad de forskellige begreber betyder. Begreberne præsenteres og forklares herunder.

2.2.1 IKT

Gentagne gange i afhandlingen vil forkortelsen IKT anvendes, som er en forkortelse for informations- og kommunikationsteknologi.

2.2.1.1 IKT-tjenesteudbyder

I det følgende afsnit om DORA-forordningen præsenteres det, at DORA pålægges finansielle virksomheder og IKT-tjenesteudbydere, hvor IKT er en forkortelse for informations- og kommunikationsteknologi (PwC Danmark, 2024). En IKT-tjenesteudbyder under DORA defineres som en udbyder af "… digitale tjenester og datatjenester, der løbende leveres gennem IKT-systemer til én eller flere interne eller eksterne brugere" (EU, 2022).

2.2.2 DORA-forordningen

DORA, som er en forkortelse af the Digital Operational Resilience Act, er en ny forordning fra EU pålagt den finansielle sektor og dennes IKT-serviceudbydere, som træder i kraft d. 17. januar 2025 (PwC Danmark, 2024). At DORA er en forordning, vil sige, at det er en almengyldig retsakt indenfor EU, som er umiddelbart gældende i alle medlemslandene, og som medfører bindende regler, præcist som det forholder sig med national lovgivning (Folketinget, 2024). Som navnet implicerer, har forordningen til formål at styrke den digitale operationelle modstandsdygtighed, hvilket den søger at opnå ved implementering af "… en styrket, standardiseret og holistisk, europæisk tilgang til it-sikkerhed, der fremmer teknologisk udvikling og sikrer finansiel stabilitet, forbrugerbeskyttelse og større modstandsdygtighed over for forestående cyber- og informationssikkerhedshændelser" (2024). Ved at ensrette cybersikkerhed- og risikosyringskravene i den finansielle sektor i alle EU-medlemslande, er intentionen, at den finansielle sektor bedre kan være proaktiv og modstå det voksende antal cyberangreb, den måtte kunne eksponeres for. Dette stiller øgede krav til både de finansielle enheder i den finansielle sektor, men ligeledes til leverandører af IKT-tjenesteydelser. Disse er også omtalte som IKT-tjenesteudbydere som beskrevet i afsnittet herover.

2.2.3 Compliance

Når de finansielle enheder i EU skal efterleve de krav og regler, som fx forordninger som DORA præsenterer, omtales det i organisatorisk sammenhæng som compliance. Det beskrives således, at

””Compliance” er et samlebegreb for virksomhedernes overholdelse af love og regulatoriske krav i bred forstand, såvel som egen etablerede retningslinjer, herunder etiske” (Deloitte, 2024). Compliance som organisatorisk disciplin er altså at efterleve de love og krav, der stilles. Hvis en virksomhed ikke er compliant med de love og krav, der er den pålagt, kan det medføre flere risici, både i forhold til virksomhedens drift, men også i forhold til dens økonomi samt dens omdømme. Flere sektorer bliver i stigende grad regulerede af lovgivning. Her kan nævnes andre sektorer inden for kritisk samfundsstrukturer som sundhedsvæsenet. En sektor, der også oplever denne øgede regulering, er især den finansielle sektor, som DORA pålægges. Den finansielle sektor er en af de mest regulerede grundet dens væsentlighed for samfundets infrastruktur (Finans Danmark, 2024).

2.2.4 Vendor management

For at forstå vendor management, eller leverandørstyring, er det relevant at forstå definitionen af vendor isoleret. En vendor defineres som ”… a third party that supplies products or services to an enterprise. These products or services may be outsourcing, hardware, software, services, commodities, etc.” (ISACA, 2014, s. 7). En virksomhed kan benytte sig af vendors, så længe det giver mening for virksomheden forretningsmål og drift. Både antallet men også kompleksiteten af det, den pågældende vendor leverer, kan afgøre, i hvor udbredt grad virksomheden skal have en proces for dens leverandørstyring, omtalt i denne afhandling som vendor management. Vendor management defineres som ”… a strategic process that is dedicated to the sourcing and management of vendor relationships so that value creation is maximized and risk to the enterprise is minimized. This process requires dedicated effort from the enterprise and the vendor” (2014, s. 7). Vendor management defineres altså her som en interaktiv relation, der er til gavn for både virksomheden og den pågældende vendor, såfremt relationen reguleres retmæssigt til typen og kompleksiteten af vendor. Hvis en vendor ikke reguleres retmæssigt ud fra type og kompleksitet, kan det medføre driftsfejl hos den pågældende virksomhed, hvilket, på samme måde som med manglende compliance, også kan resultere i økonomiske udfordringer samt skade på virksomhedens omdømme. Derfor er vendor management ofte en disciplin i en virksomhed, hvor mange interessenter er involverede, hvilket følgende citat også uddyber:

> "Introduction, establishing and managing good vendor relations does not involve IT or the business process owners solely, but also many other stakeholders within the enterprise. The participation of the legal function is crucial in helping to define requirements and writing contracts. Compliance and audit should be consulted when reviewing service agreements and vendor compliance assessments. Risk management and business continuity should analyze vendor-related risk, etc." (ISACA, 2014, s. 9)

Af citatet fremgår det altså netop, at vendor management er en disciplin, der vedrører flere funktioner i en virksomhed. I citatet fremhæves funktionerne IT og business process owners, men også legal function, compliance og audit, samt risk management og business continuity er alle involverede.

2.2.5 Supply chain

En supply chain, eller forsyningskæde, er på flere måder relateret til vendor management. En supply chain kan defineres som "… a set of three or more entities (organizations or individuals) directly involved in the upstream and downstream flows of products, services, finances, and/or information from a source to a customer" (T. Mentzer, et al., 2001, s. 4). Som det fremgår i definitionen, består en supply chain af tre eller flere enheder, som direkte er involverede i enten upstream flow, som er processen at få materialer til producenten, eller downstream flow, som er processen at få produkter fra producenten til slut(for)brugeren. Her bliver vendor management relevant, da vendor management netop koncentrerer sig om styringen af de enkelte leverandører og dermed led i hele kæden, der sørger for at få materialer til producenten, eller at få produkterne fra producenten til slut(for)brugeren.

2.2.5.1 Supply chain attack

Et supply chain attack, altså et angreb på forsyningskæder, er en angrebstype, hvor det indtrængende angreb får adgang via enhederne i den pågældende supply chain ved at udnytte sårbarheder, der måtte være i sikkerhedsforanstaltningerne (Crosignani et al., 2023, s. 432). Ved at

udnytte eventuelle sårbarheder, kan det indtrængende angreb medføre blandt andet infiltrering af data, eller kompromittering af informationsteknologier såsom hardware, software eller firmware (NIST, 2024). Særligt software supply chain attacks er en type angreb, som har mulighed for hurtig spredning, hvis ikke tilstrækkelige sikkerhedsforanstaltninger er på plads. Dette blandt andet grundet vores digitale interkonnektivitet, hvor en angribende aktør ved at gemme malware i software vil kunne medvirke, at en virksomhed utilsigtet hurtigt vil kunne distribuere den inficerede software videre til kunder (Center for Cybersikkerhed, 2024).

2.2.6 Cyber attack

Cyber attacks, eller cyberangreb, er en type hændelse, "hvor en aktør forsøger at forstyrre eller få uautoriseret adgang til data, systemer, digitale netværk eller digitale tjenester" (Center for Cybersikkerhed, 2024). Et software supply chain attack er altså ligeledes en type cyber attack, da det går ind under definitionen af en uautoriseret adgang til både virksomhedens data samt digitale systemer. I DORA-forordningens (2022) fokus på cyber attacks beskrives det, hvordan cyberhændelser, grundet den øgede konnektivitet, har en signifikant mulighed for at vokse og spredes i de finansielle systemer i et væsentligt hurtigere tempo en før set. Cyberhændelser har også mulighed for at "… vokse og sprede sig i hele det finansielle system i betydeligt hurtigere tempo end andre typer risici, der overvåges i den finansielle sektor, og kan brede sig over sektorer og geografiske grænser" (EU, 2022, s. 17). Det vurderes altså, at risikoen for cyber attack vurderes højere og potentielt med flere konsekvenser til følge, end andre former for angreb. Andre former for specifikke cyber attacks er blandt andet DDoS-angreb, malware-angreb, ransomware-angreb eller wiper-angreb.

2.2.7 Digital infrastruktur

For at definere digital infrastruktur, eller it-infrastruktur, er det væsentligt med en kort definition af det, som Center for Cybersikkerhed definerer som kritisk infrastruktur. I deres definition er kritisk infrastruktur "… faciliteter, teknologi, herunder systemer, processer, netværk og aktiver, samt serviceydelser, der er nødvendige for at opretholde eller genoprette samfundsvigtige funktioner" (Center for Cybersikkerhed, 2024). Den digitale infrastruktur er således "… en samlende betegnelse for den informations- og kommunikationsteknologiske infrastruktur. Det dækker både over netværk,

computere og andre systemer. Det bruges som synonym med IKT-infrastruktur og it-infrastruktur" (Center for Cybersikkerhed, 2024).

Med udgangspunkt i ovenstående begrebsforklaringer, er det håbet, at læseren føler sig oplyst til at gå videre i indledningens følgende afsnit, som understreger konteksten i hvilken afhandlingen har fået inspiration.

2.3 Den globale kontekst

Den globale Covid-pandemi, som blev forsaget af udbruddet af ny coronavirus SARS-COV-2 i 2020, medførte et nærmest ubegrænset antal af afledte effekter, herunder en accelerering af digitaliseringen af moderne kapitalistiske strukturer og samfund, eftersom mange manuelle processer blev gjort digitale grundet øget smittefare ved de manuelle processer (Kourmpetis, 2023). Vores moderne samfund blev altså i endnu højere grad afhængigt af digitale teknologier, som ikke tidligere set i en sådan grad. Nedenstående citat beskriver omfanget af digitaliseringens følger for den finansielle sektor:

> "Digitalisering omfatter nu f.eks. betalinger, som i stigende grad er gået fra kontanter og papirbaserede metoder til brugen af digitale løsninger, samt clearing og afvikling af værdipapirer, elektronisk og algoritmisk handel, låntagning og finansiering, peer-to-peer-finansiering, kreditvurdering, behandling af skadesanmeldelser og back office-funktioner." (EU, 2022, s. 1)

Den øgede afhængighed af digitaliseringen har medført en indbyrdes konnektivitet i vores digitale infrastruktur og netværk, hvilket kun har understreget vigtigheden af øget cybersikkerhed og teknologisk modstandsdygtighed. Denne vigtighed af cybersikkerhed og teknologisk modstandsdygtighed er efterfølgende sat yderligere på prøve som direkte konsekvens af Ruslands invasion af Ukraine i februar 2022, som stadig er en igangværende konflikt (Europa-Kommissionen: Repræsentationen i Danmark, 2024). Cyberangreb er, i højere grad end i tidligere konflikter, blevet inddraget som led i den russiske strategi, og cyberdomænet er blevet et kritisk område, som er under

vedvarende angreb af russiske instanser. Dette har skabt en om muligt mere kompliceret hybrid sikkerhedsudfordring, hvor der angribes både på traditionel og nu også digital vis, og som foruden at ramme Ukraine breder sig til også at ramme andre lande såvel som virksomheder på globalt plan (Duguin & Pavlova, 2023).

2.4 Angreb på konnektiviteten og forsyningskæder

I en pressemeddelelse fra 10. maj 2022 offentliggjorde det engelske National Cyber Security Centre (2022), at officielle engelske og amerikanske instanser i deres efterforskning havde fundet frem til, at Rusland helt fra invasionens start stod bag cyberangreb på internationale virksomheder. I deres efterforskning mener National Cyber Security Centre at kunne påvise, at blandt andet et specifikt angreb, som fandt sted få timer før invasionen i februar 2022, var tiltænkt at skulle ramme primært det ukrainske militær. Angrebet endte med også at ramme flere forskellige andre både private og offentlige aktører i den globale digitale infrastruktur, herunder virksomheden Viasat samt vindmølleparker i dele af det centrale Europa.

Cyberangreb er ikke et udelukkende nyt fænomen. Som nævnt i afsnittet herover, har cyberangreb også tidligere været benyttet som redskab i konflikter. Dets anvendelse bliver dog mere udbredt og virkningsfuldt i takt med den stigende globalisering af vores infrastruktur på verdensplan. Den stigende globalisering betyder større digital konnektivitet, hvilket skaber ideelle forhold for at cyberangreb, og ”Some large-scale cyberattacks are also designed with the malign intent to create as much damage as possible and have virtually unlimited reach” (Crosignani et al., 2023, s. 434). Dette sås blandt andet i sommeren 2017, hvor Mærsk og flere tilknyttede aktører i hele deres samt andre aktørers forsyningskæder blev ramt af et ransomware-cyberangreb (A.P. Møller - Mærsk A/S, 2017). Angrebet er kendt som NotPetya efter den malware, som blev benyttet i ransomware-angrebet på Mærsks forsyningskæde, og flere betegner stadig cyberangrebet som det største og mest skadelige af sin slags til dato (Crosignani et al., 2023; Greenberg, 2018). I angrebet lykkedes det den russiske regering at starte et cyberangreb ved at hacke sig ind på en server hos en ukrainsk softwarevirksomhed, en af Mærsks leverandører, hvor de herfra kunne infiltrere den ukrainske virksomhedens software, hvormed de kunne indsætte den skadelige malware. Den software, som den ukrainske softwarevirksomhed producerede, var vedtaget under lov fra den ukrainske regering,

og det var et krav at anvende denne software til at indberette skat i landet for leverandører, som havde forretning i Ukraine, herunder Mærsk. Softwaren var altså også anvendt af adskillelige internationale leverandører, og den blev derfor ligeledes anvendt på en af Mærsks computere på et af deres kontorer i den ukrainske havneby Odessa (Port Economics, Management and Policy, 2017). Her foretog indberetningssoftwaren en opdatering, hvormed den malware-inficerede software nu blev overført til Mærsk-computeren. Da først den inficerede software var installeret på Mærsks system, spredte den sig hurtigt videre til andre enheder i Mærsks digitale infrastruktur og netværk. Det vurderes, at mere end 80% af Mærsks applikationer samt 49.000 end-points i form af Mærsk-computere blev infiltrerede af den distribuerede inficerede software, hvilket blandt andet blev muliggjort grundet dårlige sikkerhedsforanstaltninger på flere af Mærsks digitale systemer (Boissezon, 2022). Cyberangrebet fik omfangsgribende konsekvenser i store dele af Mærsks forsyningskæder, hvor adskillelige leverandører til Mærsk mærkede effekterne. Men eftersom forsyningskæder er længere strukturer med flere led, der er afhængige af hinanden, som også beskrevet i afhandlingens begrebsforklaringsafsnit, mærkede flere underleverandører til Mærsks leverandører også effekterne, hvilket uddybes nærmere i følgende citat:

> "Maersk had its entire operations come to a halt, creating chaos at ports around the globe. A FedEx subsidiary was also affected, becoming unable to take and process orders. Manufacturing, research, and sales were halted at the pharmaceutical giant Merck, making it unable to supply vaccines to the US Center for Disease Control and Prevention. Several other large companies (e.g., Mondelez, Reckitt Benckiser, Nuance, and Beiersdorf) had their servers down and could not carry out essential activities." (Crosignani et al., 2023, s. 433)

Som det fremgår af citatet, fik den inficerede software altså væsentlige konsekvenser for flere aktører i form af leverandører samt underleverandører i deres forsyningskæder, hvoraf flere var ude af stand til at videreføre deres forretningsdrift i tiden, mens malware-angrebet vedvarede. Dette forklarer Crosignani et al. blandt andet med, at netop interkonnektiviteten i den digitale infrastruktur

gør det muligt for cyberangreb at sprede sig i større omfang af berørte aktører, hvilket således kan medføre disse mere systemiske konsekvenser på et større netværk end blot på en enkelt aktør (2023).

NotPetya medførte, foruden at gøre skade på både Mærsks og de øvrige infiltrerede leverandører og underleverandørers renommé, også store økonomiske omkostninger for de infiltrerede aktører. De sammenlagte økonomiske omkostninger for hele den påvirkede forsyningskæde er blevet vurderet til at være i omegnen af $10 milliarder, hvoraf $300 millioner var i økonomisk tab for Mærsk direkte, baseret på tal beregnet fra Det Hvide Hus (Greenberg, 2018). At selveste Det Hvide Hus i Washington, D.C. blev indblandet i NotPetya kan siges at være med til at understrege, præcist hvor alvorligt cyberangrebet på Mærsks forsyningskæde var, ikke kun for Mærsk, men for alle de indblandede aktører, heriblandt også politiske.

Specifikke supply chain attacks vurderes af danske Center for Cybersikkerhed (2019) som værende en yndet angrebsmetode for både fremmede stater og cyberkriminelle. Leverandører i digitale forsyningskæder har ofte adgang til både netværk og data hos deres kunder, og ”digitalisering har også uddybet den indbyrdes forbundethed og afhængighed inden for den finansielle sektor og med og af tredjeparters infrastruktur og tredjepartsudbydere af tjenester” (EU, 2022, s. 2). Netop denne indbyrdes forbundethed og afhængighed gør det attraktivt for uønskede aktører at angribe netop de digitale forsyningskæder, da de på den måde ofte kan få uhindret adgang til både netværk, systemer og data hos det ønskede mål, som det sås i eksemplet med NotPetya cyberangrebet.

2.5 Den Europæiske Unions digitale tiltag

Som direkte konsekvens af den øgede konnektivitet i den globale digitale infrastruktur og de øgede negative effekter, som cyberangreb har på de implicerede aktører, har instanser som Det Europæiske Råd og Kommissionen i EU anerkendt et behov for at opruste på sikkerhedsområdet for den europæiske digitale infrastruktur med ny lovgivning. De første tiltag mod et mere digitalt modstandsdygtigt EU var allerede taget, før Ruslands invasion af Ukraine (Europa-Kommissionen: Repræsentationen i Danmark, 2024). Men de øgede angreb på den digitale infrastruktur som følge

af invasionen har kun været med til at forstærke indsatsen fra instanserne i EU. Her citeres fra Det Europæiske Råd:

> ”Vores Unions styrke ligger i sammenhold, solidaritet og beslutsomhed. Formålet med det strategiske kompas er at gøre EU til en stærkere og mere kompetent sikkerhedsgarant. EU skal kunne beskytte sine borgere og bidrage til international fred og sikkerhed. Dette er så meget desto vigtigere i en tid, hvor krigen er vendt tilbage til Europa efter Ruslands uberettigede og uprovokerede aggression mod Ukraine, og hvor der er store geopolitiske forandringer. Det strategiske kompas vil styrke EU’s strategiske autonomi og dets evne til at samarbejde med partnere for at beskytte sine værdier og interesser.” (Det Europæiske Råd, 2022)

Således har Det Europæiske råd suppleret til en handleplan fremsat af Kommissionen. Denne handleplan omtales af Kommissionen som ”et strategisk kompas” (2024), som har til formål at styrke EU's sikkerheds- og forsvarspolitik frem mod 2030. Handleplanen fokuserer blandt andet på at indføre en decideret EU-cyberforsvarspolitik så hele Unionen bedre kan være forberedt og reagere på samt mitigere konsekvenserne af eventuelle cyberangreb, fx lignende NotPetya cyberangrebet mod Mærsk. Nogle af virkemidlerne i handleplanen for en EU-cyberforsvarspolitik er blandt andet ny lovgivning i form af direktiver og forordninger, som er målrettet modstandsdygtigheden i den digitale infrastruktur i EU. Blandt disse lovgivninger kan nævnes NIS2, Cyber Resilience Act, AI Act, Data Act og ikke mindst DORA (Ingeniøren, 2024). Sidstnævnte vil blive præsenteret nærmere i det følgende afsnit.

2.6 DORAs fem fokusområder

Som tidligere præsenteres i afhandlingens begrebsforklaringsafsnit, har DORA til formål at styrke den digitale operationelle modstandsdygtighed i den finansielle sektor i EU. For at opnå dette, fokuseres der med DORA på at indføre tiltag på overordnet fem områder hos enheder i den finansielle sektor. Disse fem områder er som følger:

1. Governance og risikostyring
2. Hændelsesrapportering
3. Test, beredskab og mitigering
4. IKT-tredjepartsrisikostyring af IKT-tjenesteudbydere
5. Informationsdeling

(PwC Danmark, 2024)

Disse fem områder er vurderet til at være dem, der med de rette handlinger og tiltag medvirker en øget digital operationel modstandsdygtighed i den finansielle sektor i EU. De fem områder er i DORA fordelt ud på i alt 64 artikler. En såkaldt artikel i en EU-forordning kan beskrives som netop en decideret handling, der skal foretages, eller et tiltag, som skal implementeres hos den eller de enheder, det specifikke område i forordningen vedrører.

2.6.1 Område 4: IKT-tredjepartsrisikostyring af IKT-tjenesteudbydere

For denne afhandling er det område fire i DORA, som omhandler IKT-tredjepartsrisikostyring af IKT-tjenesteudbydere, der er en del af feltet for undersøgelsen af afhandlingens problemformulering. Dette område er koncentreret i DORA med artiklerne 28 til 44, som med den til hver tilhørende kontroltekst således specificerer handlinger og tiltag, som skal medvirke til at dæmme op for risici i forbindelse med IKT-tredjepartsrisikostyringen af IKT-tjenesteudbydere hos enheder i den finansielle sektor. Artiklerne 28 til 44 fokuserer på følgende:

DORA artikelnummer	Kontroltekst
28	General principles
29	Preliminary assessment of ICT concentration risk at entity level
30	Key contractual provisions
31	Designation of critical ICT third-party service providers
32	Structure of the Oversight framework
33	Tasks of the Lead Overseer
34	Operational coordination between Lead Overseers

35	Powers of the Lead Overseer
36	Exercise of the powers of the Lead Overseer outside the Union
37	Request for information
38	General investigations
39	Inspections
40	Ongoing oversight
41	Harmonisation of conditions enabling the conduct of the oversight activities
42	Follow-up by competent authorities
43	Oversight fees
44	International cooperation

Figur 1 - DORA artikler 28 til 44 og tilhørende kontroltekster

(EU, 2022)

Ovenstående figur viser et overblik over de handlinger og tiltag, som, udover de finansielle enheder, også IKT-tjenesteudbydere til den finansielle sektor skal forholde sig til i forhold til IKT-tredjepartsrisikostyring. En IKT-tredjepartsrisiko defineres som ”an ICT risk that may arise for a financial entity in relation to its use of ICT services provided by ICT third-party service providers or by subcontractors of the latter, including through outsourcing arrangements” (Shah, 2023). Netop dette fokus på at dæmme op for de risici, der kan opstå i anvendelsen af IKT-tjenester leveret af IKT-tjenesteudbydere, er fundet nødvendigt, da nuværende lovgivning ikke koncentrerer sig nok om dette. DORA søger med dette område derfor at skabe bedre digital operationel modstandsdygtighed ved at bringe hvert led i IKT-forsyningskæderne op til en minimumsstandard for deres cybersikkerhedsniveau. For lige som det sås i NotPetya cyberangrebet, udgør angreb via forsyningskæderne en lige så stor risiko og kan ligeledes medføre omfangsgribende konsekvenser, som angreb direkte på den enhed, det ønskes at inficere.

At en forordning fra EU også pålægger krav til IKT-tjenesteudbydere er ikke helt nyt. Tænk på General Data Protection Regulation, bedre kendt som GDPR (EU, 2016). Her blev der stillet flere krav til, at hvis man outsourcede sin hosting af data til en IKT-tjenesteudbyder, skulle man sikre sig, at den IKT-

tjenesteudbyder levede op til et bestemt minimumskrav af foranstaltninger for sikkerhed. Dette således at der var taget de rette sikkerhedsmæssige forbehold for at minimere eventuelle konsekvenser for dataene i tilfælde af et IKT-nedbrud. Hvad der dog stadig er ekstra omfangsrigt med DORA-forordningen sammenlignet med GDPR, er det niveau af led i IKT-forsyningskæden, som DORA kræver kontrol med, og som de under DORA udpegede relevante nationale myndigheder, for Danmark Finanstilsynet, nu også har beføjelser til at føre tilsyn med (PwC Danmark, 2024). Det kræves nemlig, at de finansielle enheder har informationer på de IKT-tjenesteudbydere, der defineres som kritiske, ned til tredje led i forsyningskæden, som visualiseret i figuren herunder:

Figur 2 - Led for tilsynsramme under DORA i IKT-forsyningskæden

Virksomheden, som denne afhandling er udarbejdet i samarbejde med, og som præsenteres nærmere senere i afhandlingens afsnit om afhandlingens baggrund og fokuscase, placerer sig i 1. led af IKT-tjenesteudbydere i den digitale forsyningskæde til de finansielle enheder. I forhold til tilsynsramme betyder det i praksis, at det er pålagt virksomheder at skulle samarbejde med de finansielle enheder om fuld transparens om de IKT-tjenesteudbydere, som virksomhederne benytter. Virksomhederne i den digitale forsyningskæde skal ligeledes implementere nødvendige handlinger og tiltag jævnfør artiklerne 28 til 44, som vist i figur 1 – DORA artikler 28 til 44 og tilhørende kontroltekster, for at understøtte de finansielle enheder i deres compliance med DORA.

2.6.2 Vendor management under DORA

Som nævnt i ovenstående afsnit, betyder DORAs område fire i praksis, at virksomheder i den digitale forsyningskæde skal samarbejde fyldestgørende med de finansielle enheder for at skabe fuld transparens om den digitale forsyningskæde, og samtidig er der nødvendige handlinger og tiltag, de skal implementere for, at de finansielle enheder kan være i compliance. Dette områdes vigtighed understreges ligeledes i DORA-forordningen således:

> ”Eftersom det er blevet utænkeligt at levere finansielle tjenesteydelser uden brug af cloudcomputingtjenester, softwareløsninger og datarelaterede tjenester, er Unionens finansielle økosystem blevet uløseligt forbundet med visse IKT-tjenester, der leveres af leverandører af IKT-tjenester. Nogle af disse leverandører, som er innovatorer i udviklingen og anvendelsen af IKT-baserede teknologier, spiller en væsentlig rolle i leveringen af finansielle tjenesteydelser eller er blevet integreret i værdikæden for finansielle tjenesteydelser. De er således blevet afgørende for stabiliteten og integriteten af Unionens finansielle system.” (EU, 2022, s. 17)

Ovenstående citat fra DORA-forordningen beskriver netop, hvordan afhængigheden af IKT-serviceudbyderne har fået en så væsentlig rolle for det finansielle system i EU. Derfor bliver den organisatoriske disciplin vendor management, som præsenteret tidligere i afhandlingens begrebsforklaringsafsnit, især relevant. Det øgede fokus på sikkerhed gennem de digitale forsyningskæder under DORA med henblik på opretholdelse af stabilitet og integritet i den finansielle sektor, kræver ekstra ressourcer for de enheder, der placerer sig i den digitale forsyningskæde, som i citatet ovenover også er omtalt som værdikæde. Det er derfor en nødvendighed, at virksomhedernes strategiske proces omkring vendor management enten defineres eller forfines, afhængigt af hvor moden den allerede er, for at minimere risikoen for driftsfejl ved et cyberangreb.

2.7 Problemfelt

I afhandlingens ovenstående indledende afsnit er læseren blevet introduceret for et indblik i de aktører, der danner grund for denne afhandlings problemfelt. Det er blevet præsenteret, hvordan den globale Covid-pandemi medførte en accelerering af digitalisering på globalt plan, og bestemt også i den finansielle digitale infrastruktur grundet den forøgede smittefare, der var ved de manuelle transaktioner. Dette understøttes i DORA-forordningen med beskrivelse af, at ”Den digitale omstilling, der er sket inden for finansielle tjenesteydelser, har medført en hidtil uset grad af anvendelse og afhængighed af IKT-tjenester” (EU, 2022, s. 17). Det er videre blevet beskrevet,

hvordan cyberangreb på den digitale infrastruktur er blevet et tiltagende anvendt redskab både i krig, som det ses i forbindelse med Ruslands invasion af Ukraine, men at cyberangreb i højere grad også bevidst benyttes af aktører for at ramme blandt andet de digitale forsyningskæder. De digitale forsyningskæder kan, grundet den øgede konnektivitet, vise sig som en succesfuld indgang til at pådrage så meget skade som muligt, som det fx sås i NotPetya angrebet, hvor angrebet netop fandt sted i den digitale forsyningskæde til Mærsk, og som havde store konsekvenser til følge for et omfangsrigt netværk af aktører. På baggrund af dette forhøjede digitale trusselsbillede, står DORA-forordningen fra EU til at træde i kraft pr. 17. januar 2025. DORA søger at højne cybersikkerheden i den finansielle sektor i EU ved at fokusere på tiltag for de finansielle enheder, men også for deres IKT-tjenesteudbydere, for at skærpe den operationelle modstandsdygtighed gennem hele den kritiske digitale forsyningskæde. Grundet DORA-forordningens lovmæssige karakter, betyder det for både finansielle enheder og kritiske IKT-tjenesteudbydere, at de skal implementere nye handlinger og tiltag i forhold til blandt andet deres interne vendor management. En proces som, afhængigt af modenhedsniveauet i vendor management hos den enkelte IKT-tjenesteudbyder, kan være et omfangsrigt projekt, som både forfiner eksisterende processer, men samtidig også medfører nye aktører. Netop interessen for denne udvikling og de nye aktører, der opstår, samt deres samspil har ført til afhandlingens problemformulering, som præsenteres i afsnittet herunder.

2.7.1 Problemformulering

Følgende problemformulering har udformet sig på baggrund af afhandlingens empiriske felt:

> *Hvordan påvirker DORA-forordningen den interne vendor management hos en IKT-tjenesteudbyder, der opererer i forsyningskæden til den finansielle sektor, set gennem et aktør-netværksperspektiv?*

2.7.2 Aktør-netværk som teoretisk perspektiv

Som afhandlingens problemformulering herover indikerer, vil det overordnede teoretiske perspektiv for afhandlingen være et aktør-netværksperspektiv (fremover også benævnt som ANT), som er udviklet af blandt andre sociologien Bruno Latour (2005, 2008). At tilgå denne afhandling gennem

et aktør-netværksperspektiv er især vurderet relevant grundet problemfeltets aktualitet og kontinuerlige udvikling. Latour beskriver selv, hvordan et ANT-perspektiv er nyttigt i situationer, "… hvor opfindelser yngler, hvor grænser mellem grupper er usikre, og hvor relevante enheders omfang og rækkevidde fluktuerer…" (Latour, 2008, s. 32). Afhandlingens forskningsfelt er et, hvor der, som tidligere redegjort for, både findes øget digitalisering og konnektivitet, stigende risici for cyberangreb og medfølgende konsekvenser for de berørte aktører, samt nye digitale tiltag fra EU i form af ny lovgivning, som kræver handling fra de herunder omfattede aktører, herunder i tilfældet med DORA finansielle enheder og IKT-tjenesteudbydere. Forskningsfeltet er altså i en situation, hvor både digitalisering, angribende aktører, lovgivning, samt de interne processer som vendor management i de finansielle enheder og IKT-tjenesteudbydere alle er i løbende udvikling på samme tid, og hvor, som tidligere citat beskriver, opfindelser stadig yngler, grænser mellem de involverede grupper er usikre, og hvor omfanget og rækkevidden på de relevante enheder er i fortsat formering. Disse områder kan beskrives som hørende under en kollektiv udvikling, hvilket er en udvikling, man ifølge Latour bedst tilgår således:

> "Et slogan i ANT lyder 'man skal følge aktørerne', dvs. bestræbe sig på at nå på højde med deres ofte vilde nyskabelser, hvis man vil lære, hvad den kollektive eksistens er blevet til i deres hænder, hvilke metoder de har udviklet for at få denne eksistens til at hænge sammen, samt hvilke forklaringer der bedst definerer de nye associationer, som de har måttet etablere." (Latour, 2008, s. 33)

Ud fra Latours beskrivelse her, kan de tidligere nævnte områder; digitalisering, angribende aktører, lovgivning, de interne processer som vendor management i finansielle enheder og IKT-tjenesteudbyderne, som beskrevet siges at indfinde sig i en kollektiv eksistens, hvor man som forsker må stille sig åbent i forhold til at forstå de nyskabelser, der opstår i samspillet mellem disse og i forlængelse af. At forstå at nyskabelserne opstår i samspillet er væsentligt, og "ANT bidrager med sin antidualistiske tænkning til et fokus på, hvordan det tekniske og sociale er vævet sammen" (Justesen & Plesner, 2018, s. 20). Dette samspil mellem det tekniske og sociale i et aktør-netværksperspektiv beskrives yderligere i følgende:

> ”Videnskabelige kendsgerninger konstrueres i en proces, hvor såvel menneskelige interesser som ikke-menneskelige teknologier forhandles og bringes til at virke sammen under ét. Med denne tilgang drages selve skellet mellem natur og kultur – og mellem videnskab og politik, teknologi og samfund – alvorligt i tvivl.” (Blok & Jensen, 2009, s. 9)

Da problemfeltet i denne afhandling i høj grad bærer præg af både at rumme menneskelige interesser og ikke-menneskelige teknologier, der er med til at skabe dynamik og nyskabelse i feltet, er aktør-netværksperspektivet altså fundet relevant at anvende som teoretisk perspektiv til at belyse afhandlingens problemformulering.

2.7.2.1 Teoretisk afgrænsning

I forhold til teoretisk afgrænsning, er Bruno Latours ANT et omfangsrigt perspektiv, som indeholder adskillelige begreber for at omfavne de dynamikker og klarlægge de aktører, det søger at følge. Det beskrives, at ”ANT hævder, at hverken organisation eller teknologi er færdige størrelser, men komplekse netværk bestående af en mængde elementer, der bliver sammenføjet på nye og ofte overraskende måder over tid” (Justesen & Plesner, 2018, s. 11). ANTs omfangsrighed uddybes nærmere:

> ”For det første, naturligvis, at sociologien må inkludere nonhumane aktører i sit felt. Hvor Durkheim opfordrede sociologien til at >>betragte sociale fakta som ting<<, opfordrer Latour nu sine kollegaer til at >>betragte ting som sociale fakta<<. For det andet… at associations-sociologi altid handler om nye forbindelser – og dermed om et kollektiv i konstant bevægelse og forandring.” (Blok & Jensen, 2009, s. 160)

Som citatet understøtter, påtager Latour og aktør-netværksperspektivet en tilgang, hvor også nonhumane aktører i feltet må inkluderes, og at deres indflydelse ligeledes må betragtes som fakta. Dette fokus på nye forbindelser, som også medtager nonhumane aktører i feltet, samt kollektivet i feltet, som konstant er i bevægelse og forandring, ville i princippet medføre, at et forsøg på at belyse afhandlingens problemformulering aldrig ville finde sin ende, da der hele tiden vil opstå nye elementer og aktører i netværket, som måtte følges. Der er derfor udvalgt en håndfuld af specifikke begreber fra ANT til det analytiske formål i afhandlingen, som præsenteres nærmere i afhandlingens teoriafsnit.

2.7.3 Afhandlingens baggrund og fokuscase

Baggrunden for undersøgelsen af afhandlingens fokuscase startede i august 2023 og varede frem til november 2023, hvor jeg var i praktik i den virksomhed, som denne afhandling også er udarbejdet i samarbejde med. Her i afhandlingen vil denne virksomhed og dertilhørende elementer være fuldt anonymiserede med øje for at kunne højne relevansen af afhandlingen, da den således nemmere vil kunne offentliggøres ved senere lejlighed. Virksomheden vil derfor i afhandlingen fremadrettet omtales som Virksomheden.

Virksomheden opererer, som tidligere vist i figur 1 – DORA artikler 28 til 44 og tilhørende kontroltekster, som 1. led IKT-tjenesteudbyder i den digitale forsyningskæde til de finansielle enheder. Virksomheden udbyder software som en SaaS-løsning, hvilket er forkortet for Software as a Service. Dette betyder, at Virksomheden udvikler software, som den leverer til sine kunder i den finansielle sektor, og herefter servicerer og videreudvikler Virksomheden løbende på softwaren. En IKT-tjeneste defineres i DORA netop som ”… digitale tjenester og datatjenester, der løbende leveres gennem IKT-systemer til én eller flere interne eller eksterne brugere, herunder hardware som en tjeneste og hardwaretjenester, som omfatter hardwareudbyderens levering af teknisk support via software- eller firmwareopdateringer, eksklusive traditionelle analoge telefonitjenester” (EU, 2022, s. 26). Virksomheden defineres, som beskrevet i afhandlingens begrebsafsnit, derfor som en IKT-tjenesteudbyder under DORA grundet dens løbende leverance af IKT-tjenester i form af software til de finansielle enheder i EU.

I forbindelse med min praktik i Virksomheden, arbejdede jeg ud fra en problemstilling, der blandt andet var at undersøge, hvordan implementeringen af DORA-forordningen blev understøttet i Virksomhedens praksis (Andersen, 2023). Dette bidrog med et forudgående vidensgrundlag om DORA-forordningen, og også i praktikken beskæftigede jeg mig med de relevante artikler for Virksomheden som IKT-serviceudbyder, nemlig 28-44. Som et af resultaterne, jeg kunne overlevere til Virksomheden, var blandt andet en intern handleplan for, hvad jeg havde fundet relevant for Virksomheden at arbejde videre med på mere overordnet plan som følge af DORA-forordningen, men rettet mod et kundeperspektiv (Andersen, 2023).

Sidenhen er jeg indtrådt fuldtid i Virksomheden, hvor jeg blandt andet også har fået ansvaret som værende den interne DORA-projektleder. Her er jeg til dagligt aktivt deltagende i det videre arbejde med DORA-forordningen fokusområder, og jeg sidder som koordinerende led mellem flere aktive indsatser, herunder også den interne vendor management. Positionen som fuldtid og projektleder i Virksomheden er vigtig for læseren at få indblik i, dels grundet transparens, og dels også for at forstå den adgang, jeg har til Virksomheden og til anskaffelsen af data. Her er der givet meget tillid fra Virksomheden til, at jeg har måtte anvende det organisatoriske materiale, jeg har haft brug for til udarbejdelsen for denne afhandling. Nærmere omkring min position i Virksomheden uddybes nærmere i afhandlingens metodologi-afsnit, som følger senere i afhandlingen efter dette indledende afsnit.

2.7.3.1 Afgræsning af fokuscase

Som præsenteret ovenfor, er denne afhandling udarbejdet i samarbejde med Virksomheden og dennes oplevelse med, hvordan dens interne vendor management påvirkes som følge af DORA-forordningen. Den påvirkning, der identificeres, tager derfor udgangspunkt i Virksomhedens specifikke tilfælde, og er ikke sammenholdt med andre virksomheders oplevelse om påvirkningen af deres interne vendor management. På samme måde er der et tidsperspektiv, som må tages hensyn til grundet afhandlingens formalia og tid for aflevering. På tidspunktet for afleveringen af afhandlingen i oktober 2024, er der endnu cirka fire måneder til, at DORA finder anvendelse. I denne tid, samt i perioden, der følger, vil netværket omkring den interne vendor management i Virksomheden kunne udfolde sig yderligere. ANT understøtter ikke umiddelbart, at der sættes

afgrænsninger i udfoldelsen af netværket. Latour (2005) argumenterer, at vi ved at sætte afgrænsninger på et fænomen, det værende en hvilken som helst afgrænsning, sætter os selv op til at fejle i virkelig at forstå, hvordan elementer rent faktisk interagerer med hinanden. Det samme kan gøre sig gældende med et begreb som vendor management. Ud fra Latours perspektiv, stabiliserer vi netværker ved at afgrænse dem, og vi stabiliserer noget levende. For at imødekomme den akademiske praksis, som denne afhandling er udarbejdet under, er der dog visse elementer, som ses nødsaget at afgrænse, for at kunne belyse problemformuleringen retmæssigt. Derfor forsvares denne tilgang, men med en bevidsthed om, at afgrænsningen kan have en deduktiv effekt, hvor fx afgrænsningen i at benytte et begreb som vendor management kan betyde, at der er elementer, der bliver overset, fordi det er med vendor management for øje. Omvendt ved at have bevidstheden om dette, forsøges det netop at holde tilgangen åben og induktiv for stadig at undersøge vendor management som fænomen. Et citat om ANT, der er væsentligt at have in mente for afhandlingens undersøgelse af vendor management lyder: ”En kongstanke i alle dele af den franske videnskabsanalytikers vidtforgrenede forfatterskab er nemlig, at ingen enhed er noget i sig selv, men derimod kun opnår sin betydning igennem sine mange – og meget omskiftelige – forbindelser til andre enheder” (Blok & Jensen, 2009, s. 16). Ved at have denne tilgang in mente, hvor forståelsen for vendor management i Virksomheden netop forstås gennem de forbindelser, der opstår til andre enheder og aktører, menes det at kunne opretholde ANT-perspektivets åbne tilgang.

2.7.4 Afhandlingens bidrag til forskningsfeltet

Begrebet vendor management er ikke nyt at praktisere. Selve begrebets oprindelse dateres tilbage til 1983, hvor det tilknyttes Peter Kraljic, der blandt andet også fremlagde The Kraljic Matrix, som er en vendor-klassificeringsmetode, som stadig benyttes den dag i dag (Webb, 2022). En søgning på peer-reviewed empiri i Primo-databasen giver således 98 resultater på The Kraljic Matrix eller The Kraljic Model og ét enkelt resultat udarbejdet af Peter Kraljic selv (Primo, 2024). En tilsvarende søgning på vendor management giver over 17,500 resultater (Primo, 2024). En søgning på Digital Operational Resilience Act giver 28 (Primo, 2024). En kombineret søgning på vendor management og Digital Operational Resilience Act giver 0 resultater. Dette giver mening taget i betragtning, at DORA-forordningen er så ny og først finder anvendelse til januar 2025. DORA er altså stadig i høj grad under implementering, hvorfor muligheden for omfattende forskning på netop afhandlingens

samlede problemfelt er stærkt begrænset. Det kan her argumenteres, at de fleste finansielle enheder og IKT-serviceudbydere er så langt i deres implementeringsproces på dette tidspunkt, at der ikke som sådan er noget her, som resultaterne kan nå at bidrage med. Det er dog overbevisningen, at afhandlingens resultater vil kunne give et indblik først og fremmest i forståelsen for det netværk, der sættes i bevægelse og udviklingen i vendor management hos en IKT-serviceudbyder på baggrund af denne nye lovgivning. Dette vil også perspektiveres senere i afhandlingens perspektiveringsafsnit, når afhandlingens fund står klar. Resultaterne kan samtidig bidrage til en forståelse for det fortsatte compliance-arbejde, der ligger i at opretholde en effektiv vendor management under DORA.

2.7.5 Uddannelsens tre ben: It, læring og organisatorisk omstilling i afhandlingen

I forlængelse af understøttelsen af afhandlingens bidrag til forskningsfeltet, ønskes det også at argumentere for, hvordan afhandlingen placerer sig i forhold til uddannelsens tre faglige ben, nemlig it, læring og organisatorisk omstilling.

Som det blev introduceret tidligere i afhandlingens indledning, er cyberangreb på den digitale infrastruktur en del af et trusselsbillede, der kun ser ud til at blive mere aktuelt i takt med, at vores digitale konnektivitet udbygges. Digital operationel modstandsdygtighed er derfor essentielt og er hele grundkernen af formålet med DORA-forordningen. Som introduceret er Virksomheden placeret som 1. led tjenesteudbyder i den digitale forsyningskæde til de finansielle enheder med dens leverance af SaaS. It er derfor et helt grundlæggende element, som dækkes ind, både i arbejdet med og forståelsen af DORA, men således også i min funktion i det daglige hos Virksomheden, som har bidraget med grundlaget for afhandlingens fokuscase.

I forhold til læring og organisatorisk omstilling, omfattes disse i afhandlingens grundlæggende afsæt i og fokus på compliance arbejdet omkring vendor management, der udvikler sig i Virksomheden som følge DORA-forordningen. De nye krav til it, digital infrastruktur og vendor management, der er formuleret via de tidligere præsenterede artikler i DORA, medfører en obligatorisk omstilling for de organisationer, der er underlagt, herunder Virksomheden. Denne omstilling kommer i praksis til udtryk som nye handlinger, nye tiltag eller nye processer. Denne lærings- og omstillingsproces kan

beskrives ud fra begrebet sensemaking, hvilket er "… the process by which people extract cues from their environment and from events in order to understand them" (Weick *et al*., 2005, i Reynolds, 2015, s. 147). DORA-forordningen er i dette tilfælde bestemt en aktør, der udvikler sig i miljøet omkring virksomheden, som Virksomheden er nødt til at forstå for at implementere retmæssigt for at kunne opnå compliance.

På baggrund af opgavens rammesættende afsnit, som er blevet præsenteret herover i afhandlingen, vil det kommende afsnit fokusere på at præsentere afhandlingens anvendte metodologi, herunder videnskabsteoretiske perspektiv og anvendte metoder, samt hvordan denne anvendelse leder op til afhandlingens uddybende teoriafsnit, samt afhandlingens analyse.

3 Metodologi

Som præsenteret i afhandlingens problemformulering, er udarbejdelsen af afhandlingen foretaget med et aktør-netværksperspektiv for øje. Og man kan ikke præsentere ANT uden også at introducere Bruno Latour (2005, 2008). Latour, født 1947, startede sin vej inden for filosofi og teologi. Sidenhen har han udvidet på sit fagområde, og hans videnskabelige arbejde udviklede sig videre i 1980'erne til at bevæge sig ind på et tværfagligt felt, der blandt andet kendes som feltet for "Science, Technologi and Society" (Blok & Jensen, 2009, s. 7), også forkortet STS. Inden for dette felt er hans videnskabelige arbejde typisk mest kendt og anvendt. Denne afhandling er, som nævnt, udarbejdet med et aktør-netværksperspektiv. Dette afspejles ligeledes i afhandlingens teoretiske afsnit, der, som præsenteret i afsnittet om aktør-netværk som teoretisk perspektiv, tager udgangspunkt i ANT og nogle af de begreber, som Latour er medskaber på. Begreberne er valgt ud som teoretiske begreber, selvom Latours ANT grundlæggende er præget af at være en filosofisk tænkning, der ikke nødvendigvis giver fikserede begreber til at foretage videre undersøgelse med.

Latour er, sammen med sine kollegaer Michel Canton og John Law, nemlig kendt som en af grundlæggerne bag ANT. Med deres arbejde indenfor STS-feltet fandt de, at nuværende teorier var mangelfulde i forhold til at omfavne den kompleksitet, som eksisterer i netværk omkring os. Derfor udarbejdede de netop ANT, som ved at fokusere på blandt andet kendsgerninger, viden og magt skal bidrage til at forstå denne kompleksitet (Blok & Jensen, 2009).

Det er et interessant spændingsfelt at bevæge sig mellem den til tider rigide og fastlagte akademiske disciplin, samtidig med at man anvender ANT, der egentlig lægger op til at eksperimentere mere uden for fastlagte rammer og konstruktioner, hvilket kan forstås nærmere i forhold til ANT i følgende citat: "At forstå Latours tænkning kræver en basal villighed til at omtænke kategorier og intellektuelle vaner" (Blok & Jensen, 2009, s. 16). I forfølgelsen af ANT er det i høj grad den induktive metode, der er bærende i anskuelsen af netværkes udfoldelse. I anvendelsen af den induktive metode "… slutter [forskeren] fra en mangfoldighed af enkelte observationer til en generel teori" (Beck Holm, 2023, s. 25). Denne metode lader sig altså styre af den empiri, der fremkommer, hvorefter den anskuer empirien teoretisk, hvilket også er afhandlingens tilgang. I ANT har Latour "… frem for alt… et empirisk program for en alternativ udforskning af en hybrid verden i stadig forandring" (Blok &

Jensen, 2009, s. 11). Men anvendelse af selve begrebet induktiv er nok ikke noget, Latour selv ville begrænse sig med, på trods af de fælles udgangspunkter i både induktiv metode samt ANT om at lade empirien føre. Det er dog for den akademiske disciplin for denne afhandling besluttet at anvende begrebet om induktiv metode, da dette også giver kontekst og forståelse hos læseren, og det vurderes, at de fælles træk i at lade empirien svare for sig godt kan forsvares.

3.1 Videnskabsteori og ANT

At arbejde med ANT i denne afhandling, bryder med nogle klassiske traditioner i forhold til videnskabsteori, og bryder også med de tidligere egne erfaringer med udarbejdelse af det videnskabsteoretiske område. Latour (2008) beskriver:

> ”Valget er altså klart: Enten følger vi samfundsforskerne og begynder vores rejse med umiddelbart at bestemme os for, hvilken gruppe og hvilket analytisk niveau vi vil beskæftige os med; eller vi følger aktørernes egne veje og begynder rejsen i sporene af de handlinger, der danner og opløser grupper.” (s. 51)

Latours ANT (2005, 2008) bevæger sig således inden for det konstruktivistiske felt, men afskiller sig mere fra den klassiske socialkonstruktivisme. I forståelsen for, hvorfor Latour fremfører et forbehold omkring anvendelsen af det sociale som begreb, forklarer han, at anvendelsen af det kan fordre en tilbøjelighed til, at man drager ”… overflødige antagelser om karakteren af det sammenføjede” (Latour, 2008, s. 21). At anlægge et gennemgående aktør-netværksperspektiv bevæger således det videnskabsteoretiske blik mere i denne retning. Blok og Jensen (2009) uddyber, at ”Latour kan således hverken beskrives som videnskabelig realist, postmodernist eller socialkonstruktivist. Betegnelsen konstruktivistisk er den bedste betegnelse for den position, som Latour udfolder i sin videnskabsantropologiske fase. Konstruktivisme er i øvrigt også den betegnelse, han selv foretrækker…” (Blok & Jensen, 2009, s. 77). Denne afstandtagen fra den sociale og dermed videnskabsfilosofiske positionering i konstruktivisme, er også en drivkraft bag Latours etnografiske laboratoriestudier. Blok og Jensen (2009) forklarer:

> ”Konstruktivisme indebærer, at videnskabelige kendsgerninger har en specifik, materiel og social tilvirkningshistorie, samt at denne proces ses som konstitutiv for gyldigheden af videnskabelige udsagt. Modsat filosofisk realisme anskuer konstruktivismen ikke virkeligheden som eksisterende uafhængigt af menneskers tekniske og symbolske aktiviteter, men derimod som konstitueret igennem sådanne praksisser. Særligt for Latours variant af konstruktivisme gælder, at han – modsat såvel socialkonstruktivistiske som dekonstruktive positioner – betoner det dynamiske samspil mellem materielle og humane faktorer i skabelsen af viden og verden, særligt inden for rammerne af laboratoriets teknisk-artificielle virkelighed.” (Blok & Jensen, 2009, s. 267)

Her fremhæves det netop, hvordan objekterne i en given praksis ikke er konstruktioner i sig selv. De videnskabelige kendsgerninger opstår gennem tilvirkning og tilknytning i praksis i samspil mellem menneskelige og ikke-menneskelige faktorer, og det er selve erkendelsen af dem i den givne praksis, der konstrueres. Gennem etnografiske studier tydeliggjordes dette samspil for videnskabelige kendsgerninger sig for Latour og ANT. De etnografiske studier fandt sted i naturvidenskabelige laboratorier, hvorigennem han var med til at observere forskerne i de pågældende miljøer. Her fandt han, at videnskabelige fakta netop ikke er objektive sandheder, men derimod er et resultat af komplekse processer, hvor forskerne i de pågældende miljøer samarbejder med både de menneskelige og ikke-menneskelige aktører, hvorigennem de videnskabelige fakta opstår, som også beskrevet i citatet ovenover (Blok & Jensen, 2009). Det er altså gennem disse interaktioner og relationer mellem menneskelige, forskerne, og ikke-menneskelige aktører, fx instrumenter og teknologiske redskaber, at den videnskabelige viden opnås. Videnskabelige fakta er altså, ifølge Latour og ANT, ikke blot noget, vi går ud og opdager eller finder, men snarere noget, som konstrueres gennem interaktionerne mellem forskellige aktører i et givent netværk.

Gennem denne tilgang til, hvordan videnskabelige fakta konstrueres, skal ANTs ontologiske syn forstås som værende relationelt. Med "Ontologi angår en teoris virkelighedssyn hvilket i denne sammenhæng vil sige måden teorien definerer sin genstand på" (Rienecker & Jørgensen, 2022, s. 207). Her beskriver (Blok & Jensen, 2009) i forhold til ANTs relationelle ontologi:

> "… ANT definerer en særlig *ontologi* vha. sine begreber om aktør, netværk og translation. Der er tale om en helt igennem *relationel* ontologi. ANT hævder, at enhver aktant er fuldstændig defineret af sine relationer. Der er intet andet end netværk: ingen essenser, ingen bagvedliggende faktorer, ingen kontekst. ANT beskriver således verden som en mangfoldighed af punkter og forbindelser (men intet andet)…" (Blok & Jensen, 2009, s. 81)

Ud fra citatet her om ANTs relationelle ontologi er det igen tydeligt, hvorfor ANT og Latour placerer sig mere konstruktivistisk frem for noget andet. Som det beskrives, er en aktant udelukkende defineret gennem relationer, som kan forstås med begreberne aktør, netværk og translation. Mere traditionelle videnskabsteoretiske retninger vil typisk netop have bagvedliggende essenser, faktorer og kontekster for deres ontologi. Indenfor Latours (2005, 2008) relationelle ontologi, er det relationerne mellem aktørerne i den givne kontekst, der er med til at konstruere forståelsen af virkeligheden, og det teoretiske virkelighedssyn i ANT defineres gennem aktørers relationer til andre menneskelige og ikke-menneskelige aktører i netværket.

Som jeg indledte med en beskrivelse af her i afsnittet om videnskabsteori og ANT, fordrer Latour altså generelt et opbrud med de mere traditionelle videnskabsteoretiske rammer. I stedet fordrer han nærmere et møde i midten mellem dem. Denne tilgang forklarer Latour nærmere:

> "I stedet for at tænke i overflader – to dimensioner – eller sfærer – tre dimensioner – fordres man til at tænke i punkter, der har så mange dimensioner, som de har forbindelser. [Den moderne verden] kan ikke beskrives uden at anerkende, at den har

> en trævlet, trådlignende, senet, strenget, reblignende, kapillær karakter, der aldrig indfanges af begreberne om niveauer, lag, territorier, sfærer, kategorier, strukturer eller systemer." (Latour 1996b: 49, i (Blok & Jensen, 2009, s. 82))

Det bliver altså klart, at Latour generelt i sin teoretiske tilgang forsøger med netop at bryde de faste konstruktioner, mod til fordel at fokusere på de relationer, der levende udfolder sig i netværket i enhver retning. Som forsker stiller jeg mig bevidst om dette ønske i ANT om at bryde mere med de fastlagte rammer, men har samtidig netop grundet min position som forsker forståelse for, at der i denne afhandlings givne kontekst må laves nogle positioneringer for forståelsen. En måde nærmere at forstå min position som forsker på, og hvilken betydning den har i forhold til afhandlingens udarbejdelse, vil jeg herunder præsentere min forskerrolle og min anskuelse af dennes betydning for afhandlingen.

3.2 Min forskerrolle

For at kunne udbygge forståelsen af min position i denne afhandlings empiriske felt, finder jeg det nyttigt at anvende Cathrine Hasses (Hasse, 2011) beskrivelse om positionering i feltet, hvilket hun beskriver ud fra tre mulige forskerroller: forskerkonsulent, forskerdeltager, eller deltagerforsker. Som tidligere beskrevet i afhandlingens afsnit om baggrund og fokuscase, er jeg indtrådt i en fuldtidsstilling i Virksomheden, hvor jeg samtidig er udpeget som intern projektleder på arbejdet med DORA-forordningen. For transparens i afsnittet og for læserens forståelse for, hvordan jeg har kunne indsamle den nødvendige empiri og udarbejde viden, vil jeg derfor allerede nu definere min forskerrolle i afhandlingens empiriske felt som deltagerforsker. Jeg vil i dette afsnit nærmere forklare den overordnede betydning ifølge Hasse af at forstå sin rolle som forsker i den praksis, man undersøger. Herefter vil jeg mere specifikt fokusere på at beskrive den position, jeg indtager, som deltagerforsker. I overgangen vil jeg her præsentere et af ANTs perspektiver i forhold til forskerpositionering:

> "Hemmeligheden er det møjsommelige og kreative arbejde med at relatere og ordne et utal af forskellige former for elementer: materialer, maskiner, tekster, mennesker, dyr, sproglige

> udsagn osv. Hvis vi for alvor skal forstå, hvad videnskab og teknologi er, og hvis vi skal forstå de enorme effekter, som disse aktiviteter er i stand til at skabe, skal vi ifølge Latour gå antropologisk til værks og følge laboratorieforskerne i praksis og ingeniørerne på arbejde for at se, hvordan de i praksis formår at opbygge og udbrede bestemte ordner eller netværk." (Blok & Jensen, 2009, s. 51)

I citatet herover er det altså beskrevet, hvordan forskeren ifølge ANT må gå antropologisk til værks og følge den praksis nøje, for at forstå de afledte effekter der åbenbarer sig i netværket. For denne afhandling kan det oversættes til, at jeg som forsker altså nøje må følge Virksomhedens daglige arbejde for at forstå, hvordan DORA-forordningen helt konkret påvirker den interne vendor management i Virksomheden. Dette beskrives yderligere ud fra et aktør-netværksperspektiv:

> "Der er ingen objektiv natur derude, som er givet uafhængigt af laboratoriets instrumenter. Der er heller ingen uforanderlige bagvedliggende idéer, som svæver ud i samfundet og dukker op i konkrete maskiner. Og endelig er der ikke noget teoretisk univers deroppe, som er adskilt fra den praktiske håndtering af inskriptioner." (Blok & Jensen, 2009, s. 78)

Min positionering som deltagerforsker kan altså, ud fra et aktør-netværksperspektiv, gøre mig bedre i stand til at følge de principper, som ANT foreskriver. Denne positionering muliggøres især via min rolle som projektleder for DORA-forordningen i Virksomheden, da jeg i denne funktion netop positionerer mig i det empiriske felt på en måde, hvor jeg – i citatets formulering – har adgang til laboratoriets instrumenter, og jeg forstår mig på den praktiske håndtering af de inskriptioner, der findes i det empiriske felt.

Hasse (2011) beskriver: "Hvis vi yderligere antager, at forbindelser er situeret i relationen mellem kroppen, de sociale interaktioner og de fysiske omgivelser, kan vi gå skridtet videre og argumentere

for, at forskerens kropslige positioner er af afgørende betydning for kulturanalysens tilblivelse" (s. 111). I dette citat understreger Hasses perspektiv om positionering fint, hvordan denne netop har betydning for forskerens mulige iagttagelser af det empiriske felt. Hun beskriver, at der som forsker altid vil være en hvis distance, da man i rollen som forsker ikke kan deltage helt på lige fod med de øvrige deltagere, men at man med bevidsthed om sin position har mulighed for at reflektere over betydningen af dette for ens forskning. Hasse (2011) beskriver at for forstå den praksis, man ønsker at undersøge, må man som forsker først og fremmest forstå sin egen, og at "Den sociale rolle som forsker … både [er] en adgang og en forhindring for at lære som de øvrige deltagere" (s. 112). I forhold til min konkrete position i Virksomheden, kan det forstås, at jeg i mit daglige virke indgår i en position, hvor jeg har fuld adgang på lige niveau med de øvrige deltagere. Men så snart jeg indgår som forsker med henblik på denne afhandling, positionerer jeg mig anderledes, og hvor jeg bliver nødt til at respektere min akademiske funktion. Her har jeg så at sige et forskerperspektiv frem for et medarbejderperspektiv. Samtidig understøtter min positionering i Virksomheden bestemt også den adgang, jeg har, da den har givet mig mere eller mindre ubegrænset adgang til empiri. Til denne bevidsthed om positionering knytter Hasse også begrebet om kulturel læsefærdighed. Kulturel læsefærdighed omhandler netop at være bevidst om, hvilke betydninger forskerens tilstedeværelse i det empiriske felt kan have, hvor blandt andet elementer som køn, alder og etnicitet kan have en betydning. Her kan det reflekteres over, om min position som nyuddannet og relativt ung kvinde kan have en indvirken på, hvordan omgivelserne reagerer på min tilstedeværelse.

3.2.1 Deltagerforsker i Virksomheden

Som præsenteret vil jeg her uddybe min position som deltagerforsker nærmere, som defineret i starten af forrige afsnit. Hasse (2011) beskriver om en deltagerforsker, at "En deltagerforsker er en forsker, der søger positioner, hvorigennem det er muligt at deltage i organisationens hverdagsliv, så de øvrige deltagere til en vis grad accepterer vedkommende som en, der er en legitim deltager i organisationens hverdagsliv" (s. 122). Hasse argumenterer, at denne position skaber nye spørgsmål og nye forskningskategorier, som ikke ville kunne være opstået uden dette niveau af deltagelse i det empiriske felt. Her kan trækkes en tråd til ANT ud fra min positionering, da netop min positionering som deltagerforsker skaber mulighed for at observere nye associationer og aktører i netværket, som

potentielt have forholdt sig anderledes, havde min positionering også været anderledes. Hun beskriver videre:

> ”Fra positionen som deltagerforsker opgives alle de aktiviteter, der peger hen mod positionen som forsker. Forskeren foretager ikke interviews, skriver ikke (synligt) noter, bruger ikke båndoptager og kamera og beder ikke deltagerne optræde som informanter. Deltagerforskeren deltager i de aktiviteter, der optager de øvrige deltagere, og dermed træder en forskning på deltagernes præmisser gradvist i forgrunden.” (Hasse, 2011, s. 122)

Disse ovenstående præmisser for dataindsamling i positioneringen som deltagerforsker kræver igen en aktiv bevidsthed i min deltagelse i Virksomheden. Præmisserne er forsøgt efterlevet efter bedste evne, og nedenstående afsnit vil i forlængelse heraf præsentere afhandlingens anvendte metoder nærmere.

3.3 Anvendte metoder

Afhandlingens anvendte metoder udgøres primært af kvalitative forskningsmetoder. Som det beskrives af Svend Brinkmann og Lene Tangaard (Brinkmann & Tangaard, 2020), fordrer anvendelsen af kvalitative forskningsmetoder, at man som forsker er optaget af ”… *hvordan* noget gøres, siges, opleves, fremtræder eller udvikles” (s. 15), hvilket man søger at bringe frem ved at ”… beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere den menneskelige erfarings *kvaliteter*” (s. 15). Med afhandlingens både metodiske inspiration og teoretiske anvendelse af principperne fra ANT, gør de kvalitative præmisser sig gældende på den vis, at afhandlingens fokus på det undersøgte fænomen netop er, hvordan *vendor management* gøres, siges, opleves, fremtræder og udvikles i Virksomheden. Dette søges frembragt gennem beskrivelse af, hvad der åbenbarer sig i empirien, både menneskelige som ikke-menneskelige aktører, som foreskrevet i et aktør-netværksperspektiv. De anvendte metoder præsenterer en måde, som netop kan være med til at klarlægge kendsgerningerne, der omkredser elementerne i afhandlingens problemformulering:

> ”Hvis kendsgerninger ikke er idéer, hvad er de så, kunne man spørge? Og hvilket stof er de gjort af? Latours svar er ganske overraskende. Vi skal som udgangspunkt forestille os en tilstand af uorden. Dernæst skal vi forestille os, at bestemte aktører, lad os kalde dem forskere, mobiliserer en række ressourcer og materialer, som gradvis gør dem i stand til at etablere, registrere og gentage bestemte ordnede mønstre. Endelig skal vi forestille os, at disse lokalt konstruerede ordner gradvist og gennem talrige aktører og redskabers deltagelse bliver udbredt og stabiliseret i en række andre sammenhænge… Kendsgerninger er ordner, der gradvist kæmpes ind i en verden, som ikke nødvendigvis spiller med. Kendsgerninger eksisterer kun i og i kraft af netværk af aktører og materialer; præcis ligesom eksistensen af elektricitet, gas, post og parkeringsregler i en storby kun er en realitet i kraft af vidt forgrenede og nogenlunde veldisciplinerede netværk.” (Blok & Jensen, 2009, s. 50)

I forlængelse af Brinkmann og Tangaards beskrivelse af de kvalitative metoder, er forskerens rolle inden for ANT ligeledes at mobilisere de rette midler, til at frembringe elementerne. Ud fra citatet kan disse midler netop argumenteres at være de kvalitative metoder. De kvalitative metoder kan anskues som de midler, der muliggør, at man som forsker kan etablere, registrere og gentage disse bestemte ordnede mønstre, hvorigennem kendsgerningerne i det empiriske felt kan åbenbare sig.

Brinkmann og Tanggard formulerer, at ”Typisk er den kvalitative forskning forpligtet på en menneskelig verden af mening og værdi og interesserer sig for menneskelige aktørers egne perspektiver på og beretninger om denne verden. I den forstand tilstræber man sædvanligvis at forstå menneskelivet ’inde fra’ livet selv – i de lokale praksisser, hvor livet leves – snarere end ’ude fra’ og på afstand, fx via objektiverende metoder” (2020, s. 16). ANT beskæftiger sig ikke kun sig med de menneskelige aktører, men også de ikke-menneskelige: ”ANT became known especially for the claim that non-humans exert agenvy in our networks and our world” (Wessells, 2007, s. 351), hvilket betydningen af også tidligere er redegjort for i denne afhandlings forudgående afsnit. Men i ånden

af Latour og ANT kan dette forstås som netop den måde, hvor det ønskes at bryde med det alt for komfortable og velkendte: ”Latour exhorts us in the first place to exchange the comfortable stability of “the social” for the radical (and scientific) uncertainty of associations” (Wessells, 2007, s. 352). Det er derfor væsentligt for forståelsen af denne afhandling, at der anvendes kvalitative metoder, hvor de ikke-menneskelige aktører også har agens i det empiriske felt.

Denne forståelse kan holdes op mod en bevægelse inden for de kvalitative metoder ifølge Nanna Mik-Meyer og Margaretha Järvinen (Mik-Meyer & Järvinen, 2005). De beskriver, at de netop mere klassiske analytiske tilgange som den hermeneutiske og den fænomenologiske bliver udfordret af de konstruktivistiske strømninger, som netop Latour tilskriver sig. Dette kalder Mik-Meyer og Järvinen også for de mere interaktionistiske strømninger. De beskriver, at den væsentlige forskel mellem de klassiske analytiske tilgange og de konstruktivistiske strømninger skal findes i analyseobjektet:

> ”Antages analyseobjektet at være en mere eller mindre stabil størrelse (der måske nok i en processuel forståelse kan forandre sig over tid) eller er analyseobjektet pr. definition et flydende, ustabilt og flertydigt fænomen, som bliver formet i mødet med forskeren? Den første forståelse har vi valgt at kæde sammen med en fænomenologisk og hermeneutisk tradition; den anden forståelse kæder vi sammen med en konstruktivistisk og poststrukturalistisk tradition.” (Mik-Meyer & Järvinen, 2005, s. 9)

Denne sammenkædning fra Mik-Meyer og Järvinen om, hvordan analyseobjektet antages i den konstruktivistiske tradition, harmonerer med tilgangen inden for aktør-netværksperspektivet, hvor fænomenet er levende og flerfoldigt, og som konstrueres i mødes mellem forskeren og det empiriske felt. Både inden for de interaktionistiske strømninger, som beskrevet af Mik-Meyer og Järvinen, samt i Latours ANT, er forskeren en aktiv del af det felt, der undersøges. I forlængelse af min positionering af mig selv som deltagerforsker, stemmer den interaktionistiske tilgang til de anvendte metoder samt aktør-netværksperspektivet begge godt overens i forlængelse af denne positionering.

3.3.1 Triangulering

For at belyse afhandlingens problemformulering så fyldestgørende som muligt, er den metodiske tilgang også inspireret af triangulering. Kendetegnet for triangulering inden for kvalitativ forskningsdisciplin er, at der anvendes forskellige kvalitative metoder i ønsket om at datamætte undersøgelsen af det aktuelle fænomen, fænomenet her værende DORA-forordningens påvirkning på den interne vendor management i Virksomheden. Datamætning opnås ved, at det givne fænomen undersøges og analyseres fra mere end én metodisk vinkel, hvilket har til formål at skabe større validitet i den aktuelle undersøgelse (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Heri kan ligge en afgrænsning, der ikke umiddelbart harmonerer med aktør-netværksperspektivet. Ud fra ANT, vil det aktuelle fænomen være i løbende fortsat udvikling, hvor datamætning lægger op til en afgrænsning. Trianguleringen forsvares derfor som anvendelse ved at henvise til de præmisser, der trods alt ligger i den akademiske disciplin, som også tidligere beskrevet, og at det for at belyse afhandlingens problemformulering er en nødvendighed at afgrænse i forhold til omfanget af det empiriske felt.

Inden for triangulering findes der forskellige typer af triangulering, og i afhandlingen her anvendes tilgangen datatriangulering, som betyder, at det netop er forskellige kvalitative metoder, der anvendes til at indsamle data fra flere forskellige datakilder, herunder fx interview og observation. Her er forståelsen, at det givne fænomen søges at blive undersøgt så fyldestgørende som muligt ved at indhente data fra flere kilder via forskellige metoder i et forsøg på at klarlægge kendsgerninger fra virkeligheden og reducere de bias, der kan forekomme hos både forskeren samt i det, der undersøges (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Triangulering har typisk fokus på én analysegenstand, og ”Ontologisk set forudsættes det, at undersøgelsens genstand er stabil og eksisterer uafhængigt af undersøgelsen” (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 46). Dette kan virke i opposition til ANTs ontologiske tilgang, der som tidligere beskrævet nærmere fokuserer på foranderligheden i det undersøgte fænomen og dynamikken i relationerne mellem humane og non-humane aktører (Latour, 2008). I den akademiske praksis med udgangspunkt i afhandlingens afgrænsning, samt i afhandlingens anlagte aktør-netværksperspektiv, ser jeg det ikke umuligt, at disse to tilgange begge indfinder sig i afhandlingen, så at sige. ANTs relationelle ontologi ligger stadig som grundlæggende for afhandlingens analysetilgang af objektet,

hvor trianguleringens ontologi imødekommes mere i den afgrænsning, som afhandlingens formalia trods alt kræver. Indenfor trianguleringen vil DORA-forordningens påvirkning af den interne vendor management analyseres som et mere stabilt, statisk og uafhængigt fænomen. Her vil afhandlingens aktør-netværksperspektiv dog stadig undersøge den bevægelse og de aktører, som igangsættes og udvikler sig i den specifikke organisatoriske kontekst for Virksomheden. Triangulering anses derfor stadig som værende bidragende i forhold til at udarbejdelsen af afhandlingen med besvarelse af dens problemformulering for øje.

Afhandlingens anvendte kvalitative metoder under datatriangulering vil præsenteres nærmere i de følgende afsnit herunder.

3.3.2 Kvalitativt interview

Den første præsenterede kvalitative metode er det kvalitative interview. Det kvalitative interview i et Interaktionistisk perspektiv søger ikke blot at afdække et socialt fænomen ud fra en objektiv og afgrænset beskuelse. Nanna Mik-Meyer og Margaretha Järvinen (2005) beskriver, at "Vi betoner, at opgaven for forskeren ikke er at >>afdække<< diverse livsverdener, men at undersøge den meningsproduktion, gennem hvilken den sociale verden bliver skabt." (s. 16). Dette er i god tråd med aktør-netværksperspektivet og Latours tilgang til det fænomen, der undersøges, hvor det ønskes at undgå, at den sociale verden afgrænses før nødvendigt. ANT fordrer derimod den åbne tilgang, hvor meningsproduktionen kan stå frem, hvilket er det formål, det kvalitative interview i denne afhandling søger at bidrage til, og dette understøttes af tilgangen til det kvalitative interview inden for et interaktionistisk perspektiv, hvor "… et interview i Holsteins og Gubriums (1997) terminologi således ikke en >>søg-og-afdæk-mission<<, men en metode, i hvilken intervieweren selv aktivt påvirker den fortælling, der skabes" (Mik-Meyer & Järvinen, 2005, s. 15). Interviewerens, eller forskerens, bidrag til empiriske felt og de videnskabelige kendsgerninger, der finder sted, beskrives videre i følgende citat:

> "Antagelsen er altså, at undersøgelsens materiale er formet af intervieweren og interviewpersonen i fællesskab og præget af interaktionen i selve interviewsituationen. Interviewet er et møde, hvor (mindst) to sæt af forudsætninger, holdninger og interesser

> brydes mod hinanden. Interviewets materiale er et resultat af dette møde og derved interviewerens og interviewpersonens fælles bud på en række >>plausible forståelser af verden<<." (Silverman 2003, s. 343, i Järvinen, 2005, s. 27)

Denne interaktionistiske tilgang til det kvalitative interview følger igen tråden for aktør-netværksperspektivet, hvor undersøgelsens materiale som beskrevet bliver formet af den interaktion, der i interviewets tilfælde finder sted mellem minimum to personer. Denne mere interaktionistiske tilgang til det kvalitative interview har altså mere fokus på selve interaktionen og det, der udfolder sig herigennem, end den benytter sig af en struktureret fremgang. I en mere struktureret fremgang ville formålet netop mere være, som tidligere beskrevet i afsnittet, at afdække den interviewedes livsverden, hvor den interaktionistiske tilgang søger at følge aktørernes udfoldelse i dimensionerne.

3.3.3 Observationsstudie

Den anden præsenterede metode er observationsstudiet. Inden for den interaktionistiske metodetilgang som præsenteret af Mik-Meyer og Järvinen (2005) er der flere former for observationsstudier, blandt andet deltagerobservation og feltarbejde. Om observationer i et interaktionistisk perspektiv beskriver de: "Tilsvarende [kvalitative interviews] giver observationer fra fx et feltarbejde informationer om flertydigheden og ustabiliteten i det studerede objekt og om den meningsproduktion, der foregår på feltet – herunder om forskerens eget bidrag til denne meningsproduktion" (s. 15). Det er derfor vurderet, at et observationsstudie er relevant under et aktør-netværksperspektiv for at supplere til klarlægningen af flertydighed og ustabilitet i det studerende objekt, for denne afhandling DORA-forordningens påvirkning på den interne vendor management i Virksomheden. Mik-Meyer og Järvinen beskriver videre om et observationsstudie, at det kan give forskeren oplagt mulighed for at få indblik i "… forskellige aktørers positionering, sociale identiteter og strategier i forhold til hinanden" (s. 118). Den interaktionistiske anvendelse af observationsstudie som kvalitativ metode kan ifølge Mik-Meyer og Järvinen (2005) bidrage med en viden til forskeren om, hvad det er for en sammenhæng, der også binder de deltagende personer sammen i rammerne omkring observationen. De beskriver videre, at det selvfølgelig stadig er

væsentligt at have in mente, at observationsstudiet stadig søger at beskue det observerede fænomen på overfladen og beskue handlinger, og at det ikke søges at dykke ned i intentioner og motiverne bag disse handlinger.

3.3.4 Dokumentanalyse

Den sidste præsenterede metode som anvendt i denne afhandling er dokumentanalysen. Om dokumentanalyse beskriver Mik-Meyer og Järvinen (2005, s. 15):

> ”Og samme mønster går igen [som ved kvalitativt interview og observationsstudie], når det gælder dokumentmateriale: Her søger forskeren ikke en art iboende betydning i dokumentet, men anskuer i stedet dokumentet som et materiale der henter betydning i – og afgiver betydning til – den sociale kontekst, som dokumentet bliver produceret og konsumeret i.” (s. 15)

Dokumentanalysen kan altså, på lige fod med det kvalitative interview samt observationsstudiet, bidrage med at give forskeren en mulighed for at få indblik i undersøgelsens felt. Dokumenter kan for dokumentanalysen i et interaktionistisk perspektiv være flere forskellige typer materialer, herunder journaler, taler, men også materiale, der ikke udelukkende består af tekst, som fx hjemmesider (Mik-Meyer, 2005).

3.3.5 Det empiriske analysegrundlag i afhandlingen

Denne afhandlings analyse udfolder sig med udgangspunkt i de tre udarbejdede empiriske dataindsamlinger:

- Bilag 1 – Interview med it-direktør
- Bilag 2 – Vendor management møde
- Bilag 3 – Procurement Process Assessment

På baggrund af afhandlingens anlagte aktør-netværksperspektiv, hvor Latour foreskriver, at det er forskerens rolle at lade sig følge med af de aktørernes udvikling, vil dataene præsenteres løbende i

afhandlingens analyseafsnit i samme følge, som de blev udviklet. Denne kronologiske præsentation kan stadig virke for lineær i forhold til Latour og aktør-netværksperspektivets fordring om at anskue netværkets udvikling som multidimensionel og samtidig. Den til trods stadig mere sekventielle rækkefølge er dog fundet nødvendig inden for de akademiske rammer, da det skønnedes, at dette gav bedst muligt overblik i forhold til afhandlingens empiriske dataindsamling. Det er da heller ikke fordi, at Latour er helt afvisende over for denne tilgang: "I stedet vælger han at fokusere på den praktiske sekvens af begivenheder i laboratoriet. Han sætter sig for at beskrive den produktionsproces, som i sidste ende leder til videnskabelige artikler" (Blok & Jensen, 2009, s. 55). Ud fra dette citat kan det beskrives, at jeg følger den praktiske sekvens af mit empiriske datas udfoldelse. Der kan altså være en undtagelse inden for ANT, så længde man som forsker er sig det bevidst.

4 Aktør-netværksperspektivets teoretiske begreber

Som beskrevet tidligere i afhandlingens metodologiske afsnit, forkaster ANT ikke teori. ANT lader sig dog retningssætte empirisk, og teoretiske begreber introduceres for at belyse og reflektere over det empiriske materiale. Dette gør sig også gældende for denne afhandling, hvor det følgende teoretiske afsnit vil præsentere de begreber, der er identificeret som væsentlige i belysningen af afhandlingens problemformulering. Dette afsnit vil nærmere præsentere begreberne netværk, aktører, association samt translation.

Latours videre arbejde med ANT fokuserer især på at "… omdefinere forestillingen om det sociale" (Latour, 2008, s. 21). Hans argument er, at vi i anvendelsen af det sociale som begreb kan have en tendens til at se det som en omkredsning og dermed også som en stabilisering af et fænomen. Latour mener, at vi derfor begrænser os i at se de måder, hvorpå fænomenet og dets netværk kontinuerligt kan udvikle sig ved tilkomsten af nye aktører. Latour beskriver, at han "… ikke agter at definere det sociale som et specifikt område, et særligt territorium, eller et særligt slags fænomen, men kun som en helt særegen bevægelse baseret på fornyet association og fornyet sammenføjning" (Latour, 2008, s. 27). Han forklarer, at der imidlertid ikke er noget forkert ved at anvende begrebet social i sig selv, men at det med andre ord i så fald skal anvendes for at forstå og betegne et netværk, "… der *allerede er* føjet sammen" (Latour, 2008, s. 21).

Perspektivet, hvor det sociale anvendes til at beskrive et stabiliseret fænomen, kan ud fra Latours teori beskrives som en proces, hvor man har færdiggjort sin dataindsamling, og man dermed er klar til at sætte dataene i system og sætte sit punktum. I sin bog *En ny sociologi for et nyt samfund* (2008) giver Latour et eksempel på processen med den allerede færdiggjorte dataindsamling samt et eksempel på den modsatte proces. Hans eksempler tager udgangspunkt i en kartografs proces med at tegne en kystlinje. I hans første eksempel på det stabiliserede fænomen kan kartografen vælge at få alt indsamlet data fra starten og tegne kystlinjen ud fra dette afgrænsede allerede fastsatte datasæt. I det andet eksempel på et åbent, stadigt udviklende system kan kartografen omvendt også vælge at følge kystlinjens naturlige udvikling og dets organiske form punkt for punkt, hvor det næste punkt først åbenbarer sig, når det eksisterende punkt er klarlagt. Denne tilgang vil dermed være den stik modsatte sammenlignet med at klarlægge sit fænomen ud fra en allerede færdiggjort

dataindsamling. Forskellen på disse to tilgange i eksemplerne, som Latour beskriver, kan også defineres som henholdsvis en deduktiv og en induktiv metode. Den deduktive metode er tilgangen, hvor kystlinjen tegnes ud fra det allerede fastlagte datasæt og den fastlagte form, og dermed beskriver det stabiliserede fænomen. Den induktive tilgang er derimod den, hvor kystlinjen tegnes punkt fra punkt ud fra, hvordan det næste datapunkt åbenbarer sig med udgangspunkt i det aktuelle, og hvor man på den måde følger fænomenets naturlige udvikling.

I forhold til anvendelsen af det sociale, som dette teoretiske afsnit om Latour startede med at beskrive, står det måske klart nu, at Latours eksempel med kartografens deduktive proces med at tegne kystlinjen ud fra et allerede færdiggjort datasæt er den anvendelse af det sociale, hvor det i Latours optik bruges til at betegne netværket, der allerede er færdigsammenføjet. Om at definere det sociale beskriver han følgende:

> ”Opgaven med at definere og ordne det sociale bør overlades til aktørerne selv og er ikke analytikeres sag. Dette er grundet til, at det for at genskabe en fornemmelse af orden er bedst at opspore forbindelser *mellem* kontroverserne selv frem for at forsøge at løse en bestemt given kontrovers. Bestræbelsen på orden, strenghed og struktur er ingenlunde opgivet: Den bliver blot omplaceret ved at tage et skridt videre i abstraktion, så aktørerne får mulighed for at udvikle deres egne, anderledes verdensordener, uanset hvor kontraintuitive de nu måtte tage sig ud.” (Latour, 2008, s. 45)

Med sine beskrivelser i dette citat understøtter Latour med andre ord igen, at ANT-tilgangen kan muliggøre, at endnu flere relationer og mønstre i netværket kan afdækkes, hvis man tilgår det mere induktivt. Det vil sige, hvor man lader dataene vise vejen, i stedet for at prøve at få dem til at passe ned i en allerede forudbestemt form, hvor der ligeledes kun anvendes den data, der passer ned i denne form.

Om at arbejde med ANT som proces beskriver Latour yderligere "Vær forberedt på at kassere agens, struktur, psyke, tid og rum med samt alle andre filosofiske og antropologiske kategorier, lige meget hvor dybt rodfæstet i den sunde fornuft de tilsyneladende er" (Latour, 2008, s. 47). Man skal som forsker altså være beredt på at tilgå sit arbejde induktivt og være forberedt på uforudsete retningsændringer, og man skal være bevidst om sine egne forudindtagelser, da disse kan medføre, at man – for at vende tilbage til eksemplet med kartografen – kommer til at tegne kystlinjen ud fra, hvor man forudindtaget tænker, at den går hen, fremfor at se på dens naturlige og umiddelbare udvikling. Den induktive tilgang skal bidrage til, at "… det er muligt at opspore flere solide relationer og afdække flere afslørende mønstre, hvis man finder en fremgangsmåde, hvor man registrerer forbindelserne mellem ustabile og foranderlige referencerammer frem for at skulle holde en enkelt ramme stabil" (Latour, 2008, s. 46). Ifølge ANT er der altså sandsynlighed for, at man vil opdage flere aktører og mønstre i et netværk, såfremt man som forsker er bevidst om at tilgå sit arbejde med et åbent sind og med forståelse for ens egne forudindtagelser.

4.1 Netværk og aktører

Når Latour (2008) omtaler de netværk, som aktørerne indgår i, omtaler han dem som hybride. Med dette mener han, at aktørerne i disse netværk både består af humane og non-humane, altså materielle, aktører, og at de eksisterer med ligelig relevans heri. Vil man observere, hvordan et netværk og dets aktører udvikler sig, må man ifølge Latour derfor have blik for, "… at der ikke er tale om en 'forsoning' af den berømte subjekt/objekt-dikotomi" (s. 99). Man kan altså godt skelne mellem subjekter og objekter, og dette understøttes af, at "ANT etablerer ikke… en eller anden absurd 'symmetri mellem mennesker og ikke-mennesker" (s. 99). Ifølge ANT er det direkte forventeligt, at der både vil fremgå subjekter og objekter som aktører, efterhånden som de åbenbarer sig. Han forklarer:

> "Hvis vi vil være blot en anelse mere realistiske vedrørende de sociale bånd end de 'fornuftige' sociologer, må vi ifølge ANT acceptere, at den kontinuitet, der gælder for ethvert handlingsforløb, kun sjældent vil udgøres af det ene menneskes forbindelse med det andet (for hvem de elementære sociale færdigheder under alle

> omstændigheder vil være tilstrækkelige) eller som et forhold mellem objekt og objekt, men antageligt vil siksakke fra den ene relation til den anden" (Latour, 2008, s. 99)

Her understøtter Latour, hvordan ANT netop fordrer interaktion mellem subjekter og objekter, hvilket understøtter det teoretiske i, at ANT lægger op til observation efter både subjekter og objekter. Hvad ANT ikke lægger op til er, at man kan opdele humane og non-humane aktører i prioriterede niveauer, hvor den ene form for aktører er vigtigere end den anden form for aktører. Betydningen af henholdsvis de humane og de non-humane aktører skal anskues som ligeligt relevante. Dette forklarer Latour med, at "ANT har bestræbt sig på at gøre den sociale verden så flad som muligt for at sikre, at etableringen af et nyt led i kæden træder tydeligt frem" (s. 38). Bliver fokusset lagt for meget på prioriteringsniveau, hierarki osv., vil forskeren ifølge ANT ikke sætte sig i en position, hvor ens fokus er åbent nok for de nye aktører, som kommer til syne i netværket.

Blok og Jensen (2009) beskriver i deres fortolkning af Latours teori, at "ANT beskæftiger sig ikke blot med >>sociale<< aktører eller relationer. ANT er interesseret i et hvilket som helst element og en hvilken som helst relation, som bidrager til at stabilisere eller destabilisere et netværk" (s. 79). Dette harmoniserer med Latours egen forklaring af ANT, og citatet her understøtter, hvordan alle elementer, relationer, systemer, processer, subjekter og objekter anses som værende væsentlige aktører i ANT, og hvordan alle former for aktører kan være med til både at stabilisere eller destabilisere netværker. Blok og Jensen forklarer om en aktør, at det "… er en hvilken som helst enhed i et narrativ, som spiller en rolle, dvs. som de andre aktanter i netværket anerkender, tager højde for eller påvirkes af" (s. 79). For at henvise til Latours tidligere eksempel med kartografen, så er det disse aktører, kartografen kan få øje på ved at anvende den tilgang, hvor aktørerne ikke er defineret på forhånd, men specificeres efterhånden, som de åbenbares. Blok og Jensen forklarer videre, at hvor Latour og ANT ikke lægger om til at skabe af symmetri mellem mennesker og ikke-mennesker, som fremlagt i afsnittet herover, lægger ANT til gengæld op til et andet symmetri-princip. De forklarer:

> ”Latour foreslår herimod… at man bør opretholde et symmetri-princip. De *samme* typer af faktorer bør kunne bruges til at forklare både succes og fiasko, realisering og ikke-realisering, udbredelse og sammenbrud. Latours translationsmodel er netop et forsøg på at foretage en symmetrisk analyse.” (Blok & Jensen, 2009, s. 69)

Det essentielle for ANT er igen, at der ikke opstilles et uhensigtsmæssigt hierarki blandt aktørerne. Hver aktør skal anskues ud fra et symmetrisk analytisk princip, hvor de alle analyseres tilsvarende fra flere perspektiver og vinkler. Citatet er ligeledes med til at understrege Latours tidligere nævnte pointe om, at man som forsker ikke må være have forudbestemte antagelser om aktørerne, samt hvor netværket bevæger sig hen. Dette kan netop imødekommes ved denne symmetriske analysetilgang, hvor hver aktør bliver analyseret ud fra samme åbne tilgang.

I forhold til den analytiske tilgang til aktører, beskriver Latour (2008) videre, hvordan det ligeledes er væsentligt at gøre sig aktørernes specifikke rolle bemærket. Mere præcist forklarer Latour, ”… at en aktør, der ikke gør en forskel, ikke er en aktør” (s. 157). Dette uddyber han med, at aktører ikke blot fungerer som passive formidlere i netværket, men derimod er de aktive mediatorer, som medvirker, at andre aktører gør uventede ting. Når man skal lave sin redegørelse for sit forskningsmæssige fokuspunkt, og skal man være tro mod ANT’s principper, beskriver Latour, at ”En god ANT-redegørelse er en fortælling eller en beskrivelse eller en antagelse, hvor alle aktørerne *gør noget* og ikke bare sidder på deres plads” (Latour, 2008, s. 155). Denne aktive indflydelse fra aktørerne taler ind i netværkets dynamiske natur, og at det ikke er et fikseret, men derimod et organisk fænomen, der er i konstant bevægelse og udvikling. De indflydelser, aktørerne har på hinanden, skal derfor kunne spores og redegøres for, da det ellers ikke understøtter det levende sociale, som et aktør-netværksperspektiv søger at beskrive.

Denne stadfæstelse af aktørerne som værende forskelsskabende og aktive elementer er afgørende for at opspore netværket. Latour (2008) beskriver, at ”Et netværk udgøres ikke af nylontråde, ord eller andre holdbare substanser, men er det spor, der står tilbage efter en aktør i bevægelse” (s. 159). Kan man som forsker identificere de bevægelser, som en given aktør igangsætter, vil netværket, som

aktørerne er med til at skabe, begynde at komme til syne. I forlængelse af dette definerer Latour, at ”Netværk er et begreb, ikke noget ude i verden. Det er et redskab, vi bruger til at beskrive noget – ikke det, der bliver beskrevet” (s. 158). Ved dette skal det forstås, at netværket ikke er en afgrænset definition, som allerede findes, og hvor forskerens opgave blot er at komme og beskrive det, der allerede findes i det netværket. Tværtimod er netværket, som tidligere defineret i dette teoretiske afsnit, et levende fænomen, som begrebet netværk kan hjælpe med til at redegøre for og synliggøre. Her kan tidligere nævnte eksempel med kartografen inddrages på ny. Anvendes netværk til at beskrive det, der er, er det tilsvarende kartografens tilgang med at kortlægge ud fra det datasæt, der allerede er stillet til rådighed. Hvorimod når netværk anvendes som begreb og redskab, er dette tilsvarende den tilgang, hvor kartografen kortlægger datapunkterne efterhånden, som de åbenbares, og hvor netværk kan bruges til at redegøre for datapunkternes tilhørsforhold og sammenhæng.

I tråd med ANT og Latours (2008) meget ikke-forudindtagede og ikke-begrænsende tilgang til fænomener, beskriver han i sin bog, hvordan han anser, at selv ordet netværk efterhånden kan være blevet for begrænsende til at beskrive fænomener. Han uddyber, at ”*Værknet* kunne få en til at bemærke det arbejde, der medgår til at indføre et *net*-værk: førstnævnte ord til at angive en aktiv mediator, sidstnævnte som et stabilt sæt formidlere” (s. 159). Her stadfæster han igen, hvordan det aktive element er essentielt indenfor ANT’s tilgang. Så længe man som forsker gør sig bemærket om at anvende det korrekt, ser Latour det dog stadig brugbart til dets formål. Her uddyber han i et længere citat, at:

> ”Men hvad vi nu end kalder fænomenet, har vi brug for et ord til at angive strømme af translationer. Og hvorfor ikke bruge ordet netværk, da det nu engang findes, og siden det så solidt, og takket være en lille bindestreg, har forankret sig i ordet aktør, som jeg tidligere har omdefineret? Under alle omstændigheder findes der ikke nogen god betegnelse, kun fornuftige anvendelser. Dertil kommer, at den oprindelige materielle metafor stadig bevarer de tre vigtigste egenskaber, som jeg søger at fremme ved udtrykket:

a. der etableres et punkt til punkt-forbindelse, der kan opspores fysisk og dermed registreres empirisk;
b. en sådan forbindelse lader det meste af, hvad der ikke forbindes, være *tomt* – som enhver fisker ved, der kaster sit net i havet;
c. denne forbindelse er ikke gratis; som enhver fisker ved, når han reparerer sit net på dækket, skal man selv yde en indsats." (Latour, 2008, s. 159)

Som det fremgår af citatet, forklarer Latour uddybende, hvordan han stadig ser anvendelsen af begrebet netværk som relevant. Det er den korrekte anvendelse af den metodiske fremgangsmåde bag begrebet, der er det afgørende for ANT, mere end det handler om, hvilket konkrete begreb der bruges. Dog øger anvendelsen af et alment begreb sandsynligheden for, at der er konsekvens i den metodiske fremgang grundet den fælles forståelse.

4.2 Association og translation

Association og translation er ligeledes væsentlige begreber inden for ANT til at forstå den meningsdannelse, der finder sted i det udforskede fænomen. Det beskrives:

> "Teorien er et værktøj til at følge associationer, translationer og medieringer. Det eneste, den forbyder i absolut forstand, er at tro, at vi allerede *kender* karakteren af disse hybride associationer – og herunder tro, at de nødvendigvis tager form som et klassisk netværk." (Blok & Jensen, 2009, s. 46)

Igen er en væsentlig forståelse inden for ANT, at forskeren ikke lader sig forudindtage om betydningen af som her associationer og translationer og disses betydning for netværket. Disse to begreber under ANT vil præsenteres nærmere i de følgende afsnit.

4.2.1 Association

Association er ifølge Latour (2008) de forbindelser, der kan identificeres mellem de forskellige aktører i et netværk, humane som nonhumane, når de interagerer med hinanden. Associationer som begreb dækker over enhver af disse forbindelser mellem aktørerne, om det er mellem objekter, mennesker eller sociale begivenhedsforløb. Måden hvorpå disse forbindelser, associationerne, skabes, sker ifølge Latour i en dynamisk proces, der både kan skabe nye associationer samt forandre ved eksisterende. Associationer kan således anvendes til at identificere nye forbindelser, men også til at observere udviklingen af eller nyskabelsen af forbindelser. Associationers væsentlighed i Latours udlægning af ANT synliggøres i følgende citat:

> ”Det sociale hos Latour betegner grundlæggende enhver forbindelse, eller association, mellem humane og nonhumane aktører. Mere præcist betegner det et >>spor<< af forbindelser mellem heterogene og i udgangspunktet ikkesociale elementer; eller med andre ord den bevægelse eller proces, hvormed nye typer af forbindelser skabes” (Blok & Jensen, 2009, s. 160)

I citatet udtrykkes det, hvordan associationer indgår som et helt grundlæggende element i Latours forståelse af det sociale. Det specificeres igen også, at forbindelser, eller associationer, fremkommer dynamisk, og herover er den dynamik beskrevet som en bevægelse eller en proces. Latour beskriver videre, at ”… sociologer skal i virkeligheden begive sig hen, hvor som helst nye heterogene associationer er under dannelse” (s. 29). Med dette forstås, at i Latours forståelse af det sociale bør associationernes dannelse være et væsentligt fokuspunkt for forskningen, da det er i disse dannelser og sammenføjninger, at det givne sociale fænomen kommer til syne. Han understøtter videre, at ”… det sociale er alene synligt i kraft af de *spor*, de efterlader (under forsøg), når en *ny* association frembringes mellem elementer, der ikke i sig selv er ’sociale’. (s. 29). At være opmærksom på associationerne er altså en forudsætning for at kunne identificere det sociale, der er i fokus, og associationerne forbinder de heterogene elementer i netværket, som både kan være mennesker såvel som institutioner, teknologier, redskaber osv.

4.2.2 Translation

Translation er ifølge Latour (2008) ikke en aktør i sig selv. Han beskriver derimod translation som "… en forbindelse, der så at sige transporterer transformationer" (s. 133). Med translation skal det ifølge Latour og ANT forstås, at der ikke eksisterer forudbestemte kategorier i en praksis, som bare kan videreføres til en anden praksis med de samme forståelser. Det forklarer Latour således, at "Der er ikke noget samfund, intet socialt rige og ingen sociale bånd. *Derimod eksisterer der translationer mellem mediatorer, som kan generere associationer, der kan opspores*" (s. 133). En hvilken som overførelse af fra en praksis til en anden muliggøres altså ved, at der mellem *mediatorerne* muliggøres translationer, som gør, at de interne forståelser i den ene praksis kan blive til forståelser i den anden praksis. Om translation, hvorved forståelser videreføres fra en praksis til en anden, beskriver Latour videre:

> "Ordet 'translation' tillægges dermed en noget speciel betydning, nemlig som en relation, der ikke transporterer kausalitet, men som får to mediatorer til at sameksistere. Hvis en given kausalitet ser ud til at blive transporteret på en forudsigelig og rutinefastlagt måde, er det et bevis på, at andre mediatorer er anbragt på en måde, så de gør en sådan deplacering glat og forudsigelig" (Latour, 2008, s. 133).

Translation er altså en nødvendighed mellem mediatorerne for formidling af forståelse mellem to praksisser, beskriver Latour (2008). Translation muliggør, at vi er i stand til at sætte noget i en større sammenhæng og vi kan opnå forståelse i forskellige kontekster, og at vi kan oversætte indhold fra et netværk til et andet, hvormed en association kan nå videre. Uden at kunne sætte noget i større sammenhæng og forskellige kontekster ville vi ikke være i stand til at kunne forstå nye praksisser. Translation er selve den proces, hvor en aktør oversættes og tilpasses og dermed gøres forståelig fra et netværk til et andet. Dette uddybes nærmere i følgende citat:

> "ANT er inspireret af Greimas' semiotik, som antager, at ethvert ord er fuldstændig defineret ved sine relationer til andre ord i sproget. ANT udstrækker denne relationelle

> semiotik til at gælde alle tænkelige former for materialer, aktører og begivenheder. ANT kaldes derfor også en materiel semiotik. ANT's analytiske projekt er at undersøge, hvordan bestemte entiteter, kaldet aktanter, bliver relateret til andre aktanter, hvorved de etablerer relativt stabile aktør-netværk. Disse etableringsprocesser beskrives ofte som *translationer*, hvorfor ANT også kendes under betegnelsen translations-sociologi. (Blok & Jensen, 2009, s. 263)

Disse etableringsprocesser i form af translationer indebærer altså, at aktøren, som både kan være mennesker, dokumenter, processer osv., tilpasser sig til den nye praksis' kontekst, hvilket både kan finde sted i form af relationer, interaktioner og betydninger (Blok & Jensen, 2009). Disse translationsprocesser, hvor menneskelige og ikke-menneskelige aktører gøres forståelige for hinanden, sker gennem interaktive translationer, hvor aktørerne kontinuerligt bliver relateret til hinanden.

5 Analyse

Som tidligere præsenteret, søger denne afhandling at klarlægge ud fra et aktør-netværksperspektiv og belyst med dertilhørende teoretiske begreber, hvordan DORA-forordningen påvirker den interne vendor management i Virksomheden. Dette empiriske felt og dets tilhørende elementer er derfor analyseobjektet for afhandlingen. I tilgangen til analyse, er det essentielt at have in mente, at "ANT (*formulerer, red.*) det såkaldte *generaliserede symmetriprincip*. Princippet er en form for metodologisk forskrift, som påbyder analytikeren at følge en hvilken som helst relation eller forbindelse, som deltagerne i et projekt, en kontrovers eller en sag etablerer" (Blok & Jensen, 2009, s. 55). Dette symmetriprincip beskrives også under ANT som en symmetrisk analysetilgang, hvilken også er præsenteret tidligere i denne afhandling. Den symmetriske analysetilgang foreskriver, at hver aktør skal analyseres tilsvarende fra flere perspektiver og vinker. Derfor vil afhandlingens analysetilgang netop være at forsøge, hvor relevant, at enhver aktør gennemgår en ligelig analyse.

Analysen udarbejdes som tidligere beskrevet i afhandlingens afsnit om det empiriske analysegrundlag således, at bilag 1 – Interview med direktør vil blive præsenteret først, og herefter analyseret. Herefter vil bilag 2 – Vendor management møde blive præsenteret og herefter analyseret. Slutteligt i analysen til bilag 3 – Procurement Process Assessment blive præsenteret og analyseret. Denne tilgang er igen valg, da den er tiltro mod den måde, som materialerne er blevet udarbejdet på i praksis, og det derfor vurderes, at denne metode harmonerer med tilgangen til udfoldelsen af empiri set med et aktør-netværksperspektiv.

5.1 Præsentation af det kvalitative interview – Bilag 1 – Interview med it-direktør

Konkret i denne afhandling er der foretaget ét interaktionistisk kvalitativt interview. Interviewet er foretaget d. 9. april 2024 med Virksomhedens it-direktør, som også er meget involveret i arbejdet med Virksomhedens vendor management.

Baggrunden for interviewet var ganske nok planlagt, hvilket kan stride imod positioneringen som deltagerforsker i Virksomheden. I tråd med det interaktionistiske perspektiv blev interviewet dog sat op som et almindeligt møde for at få en status på Virksomhedens arbejde med DORA-forordningen. Det argumenteres derfor, at på trods af benævnelsen som interview i denne afhandling, tog

interviewet i praksis mere form af et statusmøde, som kunne have været afholdt under alle omstændigheder givet min position i Virksomheden. En smule modstridende med positioneringen som deltagerforsker, tog jeg ligeledes også noter under interviewet. Dette begrundes dog med, at interviewmaterialet netop ville skulle indgå som en del af afhandlingens dataindsamling, hvorfor det var en nødvendighed med et håndgribeligt produkt i form af noter fra interviewet.

Interviewet er vedlagt som bilag 1 – Interview med it-direktør. Som tidligere nævnt i afhandlingen, er alt, der kan identificeres tilbage til Virksomheden, anonymiseret med henblik på afhandlingens eventuelle senere tilgængelighed. I bilaget vil det derfor kunne ses, at Virksomhedens specifikke navn er erstattet med netop [VIRKSOMHEDEN]. Ligeledes omtales it-direktøren som [IT-DIREKTØR] frem for hans navn, og en kunde er ligeledes anonymiseret og omtales [KUNDE]. Alle anonymiseringer er synliggjorte med, at det erstattede ord indsættes i [ ]-tegn og angives med store bogstaver. Eksempel: [VIRKSOMHEDEN].

5.1.1 Analyse af bilag 1 – Interview med it-direktør

Som beskrevet i afhandlingens præsentation af bilag 1 – Interview med it-direktør, er interviewet afholdt i formatet af et statusmøde, hvor jeg qua min positionering som projektleder i Virksomheden deltager. I empirien fremgår det:

> ”Vi indledte mødet med at påpege, at vi ser det som positivt, at jeg nu er udpeget som projektleder på DORA, så vi kan sørge for, at vi holder momentum på implementeringen med DORA og de krav, som DORA stiller til udviklingen af vores Vendor Management.” (Bilag 1 – Interview med it-direktør)

Anskuet med ANT-begreber, kan jeg i rollen som projektleder beskrives som værende en menneskelig aktør, på samme måde som it-direktøren kan anskues som værende det samme. Det kan anskues, at DORA har medført, at jeg både er udpeget som projektleder, og teoretisk kan ANT beskrive dette som associationer, hvor en nyskabelse af min position som projektleder har fundet sted. Af empirien fremgår det ligeledes, at DORA stiller krav til udviklingen af Virksomhedens vendor

management. Her kan både DORA-forordningen og vendor management teoretisk beskrives som værende ikke-menneskelige aktører. DORA-forordningen blandt andet som både dokument og proces, og vendor management også som en proces. At der skal finde en udvikling sted af vendor management kan teoretisk belyses som, at associationer finder sted. Af citatet fremgår det, at it-direktøren og jeg indledte mødet med en interaktion, hvilket teoretisk i ANT også beskrives som en translation. Fra citatet kan det også udledes af empirien, at DORA-forordningen er væsentlig. Her vil ANT beskrive igen beskrive DORA som en aktør, hvor der mellem it-direktøren og mig som aktører også finder en indforståethed sted i den konkrete praksis, hvor vores forståelser videreføres som translationer.

> ”I forbindelse med kundemødet med [*kunde*], udtrykte de, at de var positivt overraskede over, hvor seriøst vi tager DORA, og hvor langt vi er kommet med arbejdet med DORA. Der var anerkendelse fra [*kunde*] til, hvor mange ressourcer, vi benytter til at arbejde med DORA.” (Bilag 1 – Interview med it-direktør)

I empirien findes også [*kunde*], som i citatet herover fremgår. Belyst med ANT, kan [*kunde*] beskrives både som en menneskelig såvel som ikke-menneskelig aktør, afhængigt af positionen, som [*kunde*] har i denne kontekst. Af citatet fremgår det, at [*kunde*] er overraskede over Virksomhedens progression med arbejdet. Teoretisk kan det belyses, at der mellem [*kunde*] og Virksomhedens arbejde findes en translation, da der er iboende forståelse mellem de to parter som aktører, der gør det muligt for dem at interagerer i denne kontekst samt skabe betydning af det arbejde, der er udført. Virksomheden som aktør er med sit arbejde således også med til at igangsætte bevægelse, og anskuet fra ANT kan det analyseres som, at der også her opstår en association.

> ”Vi har en draft til en policy over vendor management. Men den skal arbejdes videre på. Vi har også et overblik over alle vores vendors som krævet fra DORA. Næste skridt afhænger af vendor-listen, og hvordan bearbejdningen af den tager sig ud. Hver leverandør skal vi ligeledes have vurderet som enten ”important” eller ”critical”, og der

> skal arbejdes videre på et system, hvor vi sørger for at få kategoriseres de forskellige vendors ud fra de relevante forskelligheder og kategorier, fx type. Lige nu har vi nogle processer, men DORA kræver, at vi har en decideret politik for vores vendor management, og at vores vendor management bliver mere digitaliseret og automatiseret.
>
> Om dette tænker [*it-direktøren*], at man med alt, man automatiserer, gør det for at få tingene til at gå hurtigere og mere smooth. En klar fordel med større automatisering af vendor management er, at vi kommer til at være mere i kontrol med vores vendors, og den større digitalisering og automatisering betyder også, at det kommer til at frigive flere ressourcer til andre områder med DORA." (Bilag 1 – Interview med it-direktør)

Aktøren vendor management fremgår her igen af empirien. Her dog benævnt i forbindelse med en policy over vendor management. Da en politik er et dokument, som rummer en beskrivelse over en eller flere processer inden for det pågældende område, kan denne policy over vendor management teoretisk defineres som en ikke-menneskelig aktør. Det fremgår ligeledes, at der skal arbejdes videre på denne policy over vendor management, og at den vil blive både mere digitaliseret og automatiseret. Teoretisk kan det forstås som, at en association skal finde sted. Af empirien fremgår det også, at det kræves af DORA, at Virksomhedens vendor management bliver mere digitaliseret og automatiseret. Flere aktører er i spil, som i interaktionen med hinanden skaber nye associationer, hvorfor det ud fra ANT kan analyseres, at der også finder translationer sted mellem de enkelte aktører.

På baggrund af dette analytiske afsnit, kan det ud fra et aktør-netværksperspektiv defineres, at der her er flere menneskelige og ikke-menneskelige aktører i spil, der indgår interaktivt med hinanden i samme netværk. Disse aktører er blandt andet mig selv, it-direktøren, DORA-forordningen, vendor management, Virksomheden, [*kunde*], policy over vendor management, digitalisering.

5.2 Præsentation af observationsstudie – Bilag 2 – Vendor management møde

Afhandlingens inkluderede observationsstudie blev udført i form af deltagelse på et teams-møde afholdt d. 8. maj 2024 med temaet vendor management. En transskribering af mødet er vedlagt som bilag 2 – Vendor management møde. Modsat det kvalitative interview, besluttede jeg med tilladelse at optage mødet og herefter transskribere det til anvendelse som data for afhandlingens analyse. En diskussion af dette som den rigtige dokumentationsmetode indenfor observation vil udfoldes senere i afhandlingens diskussionsafsnit. Med aktør-netværksperspektivet in mente, vurderes det, at den skrevne dokumentation af observationsstudiet kan indgå som en del af afhandlingens datasamling.

På samme måde som med det kvalitative interview, er alt identificerbart information om Virksomheden anonymiseret i transskriberingen, heriblandt også de deltagende personer. Foruden mig, var det tre andre, som deltog på mødet, nemlig it-direktøren, den daværende information security officer, samt it-direktørens PMO. Jeg er angivet som [FORSKER], it-direktøren er igen angivet som [IT-DIREKTØR], den daværende information security officer er angivet som [ISO], og it-direktørens PMO er angivet som [PMO]. Virksomheden er angivet som [VIRKSOMHEDEN]. Yderligere anonymiseringer i bilag 2 – Vendor management møde er blandt andet [LEGAL], [VENDOR] og [SYSTEM].

5.2.1 Analyse af bilag 2 – Vendor management møde

På vendor management mødet indgår som præsenteret fire deltagere: mig som deltagerforsker, it-direktøren, ISO, og PMO (Bilag 2 – Vendor management møde 00:00:01 [ISO] – 00:00:23 (IT-DIREKTØR)). Ud fra ANT kan det analyseres, at vi alle indgår i mødet som menneskelige aktører.

> ”The key part, especially in terms of supplier management and data processing, but also with DORA in terms of supplier management and whenever you feel like they aren't living up to the work you've contracted, is supplier disengagement.” (Bilag 2 – Vendor management møde 00:10:19 [ISO])

I empirien af bilag 2 – Vendor management møde, som vist herover, indgår DORA-forordningen igen som en ikke-menneskelig aktør. Det kan ligeledes anskues teoretisk, at selve mødet også agerer som en ikke-menneskelig aktør og en proces, da mødet afholdes som følge at DORA-forordningen samt det indledende interview med IT-DIREKTØREN. Empirien viser videre:

> ”I was pleasantly surprised to see that you and [PMO] had been doing a lot in terms of the vendor management… So I’ve gone ahead and picked a bit deeper into that this is the supplier management uh overview that you guys developed so we need to define a process compile current suppliers which we are pretty far in uh and now we're organizing the suppliers in order of category and then this notion of a supplier audit.” (Bilag 2 – Vendor management møde 00:00:25)

Af empirien herover fremgår det, hvordan et supplier management overview er blevet udviklet. Supplier er i organisatorisk kontekst et andet begreb for vendor. Her kan det anskues ud fra ANT, at supplier management overview er en nyopstået ikke-menneskelig aktør. Anskuet med ANT, har der mellem aktøren DORA og aktøren supplier management overview fundet en interaktion og translation sted, som har skabt nye associationer. DORA-forordningen har fungeret som katalysator for denne nye interne proces i Virksomheden, hvilket blandt andet i interaktionen er ført ud i praksis af de menneskelige aktører mig, IT-DIREKTØR, ISO og PMO. I citatet fremhæver ISO ligeledes, at IT-DIREKTØR og PMO, at de har foretaget sig meget i forhold til vendor management. Teoretisk belyst finder der her interaktioner sted også som følge af DORA-forordningen, hvor ISO understreger, hvad han har bemærket de to andre aktører foretage sig. Her forstår ISO som aktør altså handlingerne fra IT-DIREKTØR og PMO, hvorfor det teoretisk kan beskrives, at en translation finder sted, hvor associationerne medfører en udvikling af vendor management i Virksomheden.

> ”… we had some new vendors overcome with some new simulators … kicking in the last couple of months that take [SYSTEM] or [SYSTEM] for example and we also went through the complete process, assessed them and administered also the outcome of

> the assessment for those suppliers so it goes to showcase some new suppliers and what you said about the categorization currently all the suppliers are now categorized yes so the the list is completed"

IT-DIREKTØREN beskriver her, hvordan flere nye processer har fundet sted i relation til den interne vendor management i Virksomheden. Først og fremmest er der nogle helt nye vendors, dernæst har IT-DIREKTØR gennemgået den nye proces, der er foretaget vurdering og administrering af resultatet fra vendor management processen, og vendors er nu kategoriseret. Med ANT kan det analyseres, at der her har fundet flere interaktioner og processer sted mellem menneskelige og ikke-menneskelige aktører, som via translation har skab nye associationer for Virksomhedens vendor management.

> "I want to make… a further categorization so we can start uh defining a frequency upon which we are inspecting these suppliers so i've set the timeline of strategic suppliers being within a six month so every six months we follow up with them and bottleneck and leverage suppliers being yearly and we could say a longer time frame for but necessarily routine supplies being bi-annually so every year or second year we uh engage in it but this is more so to put into the compliance calendar that you've developed [PMO] so we can start telling the directors to when they should consider it and the processes also help us say okay who's the responsible department right and it also warrants that we actually ask [ITS] to engage in following up with his uh suppliers in cases where they have a big impact on us yeah"

Fra empirien her kan fremhæves flere elementer, som har udviklet sig i Virksomheden. Der fremhæves her kategorisering af vendors, implementeringen af en tidslinje for inspektion af vendors i de givne kategoriseringer, hvilket er overført til compliance kalenderen med det formål at kunne strukturere yderligere formidling i forhold til vendor management. Disse elementer kan teoretisk

beskrives som værende nye aktører, som er blevet udviklet gennem associationer. At dette er lykkedes, og at aktørernes translationer har medvirket til den udvikling, der har fundet sted, kan ud fra ANTs begreber forstås som, at aktørerne altså indfinder sig i et indbyrdes forbundet netværk, der har understøttet denne udvikling.

> "… this was an attempt to work up an exit plan draft, which should be part of whatever acceptance criteria documentation is done similar to the formula you made, [PMO], with procurement. So you fill this in, and once you reach further in procurement, and the procurement is accepted, you start considering, okay, so what is the impact of leaving this supplier if we choose to do so? … So, okay, so this is the ongoing process of supplier management... And then we have really followed supplier management from procurement to exit, and we have a holistic vendor management policy, which we can showcase the auditors." (00:16:30 [ISO])

Af empirien fremgår det, at der også siden det indledende interview er udarbejdet en exit plan draft, en procurement process assessment, som direkte indgår i vendor management processen og policy for vendor management, som blev præsenteret tidligere i analysen. Med ANT for øje kan det udledes af empirien, at netværket i Virksomheden, i hvilket den interne vendor management også interagerer, har været med til at understøtte flere udviklinger. De menneskelige aktører, som tidligere fremhævet fra empirien, har ligeledes interageret i netværket løbende, hvilket kommer til udtryk ved, at nye associationer skabes.

> "True, true. So true. But I, I like your approach from the, the, the pre-complete holistic approach, [ISO]. That we now have. Yeah. A complete process around our suppliers or vendors. So that's really great." (00:23:51 [IT-DIREKTØR])

Ud fra IT-DIREKTØRENS udtalelse ovenover, fremgår det, at Virksomheden har fået en komplet holistisk proces omkring deres vendor management.

5.3 Præsentation af dokumentanalyse – Bilag 3 – Procurement Process Assessment

Afhandlingens inkluderede dokumentanalyse er udviklet på baggrund af nogle af de fund, der er gjort i afhandlingens to øvrige empiriske indsamlinger. Selve dokumentet er en procurement process assessment, som er udviklet som led i vendor management arbejdet i Virksomheden. Dokumentet var færdigt d. 17. maj 2024, og det indgår som bilag 3 – Procurement Process Assessment. Tilgangen til analysen af processen vil både fokusere på dokumentets funktion i sig selv, men også de elementer, det er opbygget af. Ud fra analysens tidligere afsnit, kan det udledes, at flere dokumenter og politikker er opståede. Grundet en forhøjet sensitivitet i indholdet i disse, er denne procurement process assessment den af de nævnte, der er blevet givet adgang til at benytte. Dokumentet er dog stadig, ligesom med den øvrige indsamlede empiri, blevet fuldt anonymiseret.

5.3.1 Analyse af bilag 3 – Procurement Process Assessment

Som det fremgik i analysen af bilag 2 – Vendor management møde, har Virksomheden som led i udviklingen i deres vendor management udarbejdet en procurement process assessment (PPA). Dette bilag 3 – Procurement Process Assessment kan teoretisk fra et aktør-netværksperspektiv anskues som en ikke-menneskelig aktør, og den fungerer, som navnet antyder, både som en proces for Virksomheden, men er også et dokument.

Som dokument er bilag 3 – Procurement Process Assessment, et mere håndgribeligt produkt af de interaktioner, der har fundet sted i netværket, som de i analysen fremførte aktører interagerer i. Dokumentet er udarbejdet af [ISO], [IT-DIREKTØR] og [PMO]. Dokumentet indgår nu som en del af Virksomhedens praksis for vendor management, hvilket teoretisk kan beskrives ud fra, at en ikke-menneskelig aktør som DORA-forordningen har draget associationer til den tidligere udgave af vendor management, som Virksomheden praktiserede. I det interaktive netværk har DORA-forordningen i samspil med aktører som Virksomhedens vendor management samt [ISO], [IT-direktør] og [PMO]. Mellem aktørerne har der fundet translationer sted, som via afledte

associationer kan anskues at have bidraget fuldt ud til, at denne nye ikke-menneskelige aktører er konstrueret.

Som proces udfolder bilag 3 – Procurement Process Assessment sig i andre dimensioner. Som det fremgår af bilaget, udfolder indholdet i dokumentet selve den proces, som Virksomheden har etableret sig i forbindelse med PPA. Her fremgår blandt andet de kategorier, som en ny vendor skal vurderes ud fra. I det hele taget er der flere af disse områder, som en menneskelig aktør skal interagere med i den beskrevne proces. Emnerne er meget specifikke til vendor management og beder blandt andet om informationer som ”1. Supplier information… 2. Data Processing… 3. Category… 4. Outsourcing (Only applicable if Category 3 or 4…” (bilag 3 – Procurement Process Assessment). Her kan empirien ud fra ANT forudsætte, at de interagerende aktører skal have kendskab til det netværk, som denne proces opererer som en del af. Såfremt en menneskelig aktør uden kendskab til det pågældende felt måtte få adgang til dokumentet, vil vedkommende højst sandsynligt ikke opnå en forståelse for indholdet. I hvert fald ikke ved første gennemgang. Her vil en vedvarende interaktion med processen på sigt kunne medføre translationer, der ledte til associationer, såfremt dette i det hele taget var et perspektiv for Virksomheden.

6 Diskussion

Dette afsnit i afhandlingen ønsker at diskutere de områder, hvor den af den ene eller den anden årsag er fundet, at en anden tilgang eventuelt kunne have haft indflydelse på afhandlingens udarbejdelse – og i så fald hvilken. Afsnitter fokuserer især på diskussion af metode og herunder også metodekritik samt diskussion af det teoretiske afsæt, herunder det anlagte aktør-netværksperspektiv samt udfoldelsen af ANT.

6.1 Diskussion af metode og metodekritik

I forbindelse med afhandlingens metodeafsnit, kan min positionering som deltagerforsker og dennes betydning diskuteres. Da jeg i det daglige også arbejder som projektleder i Virksomheden, kan denne dobbeltrolle som både projektleder og deltagerforsker have indflydelse på min dataindsamling samt min analyse heraf. I og med at jeg er fuld tilknyttet virksomheden i det daglige, kan der forekomme bias, som jeg ikke nødvendigvis er opmærksom på. Denne bias kan blandt andet fremkomme i niveauet af transparens. Selvom jeg forsøger mig med at være så transparent som muligt, kan det tænkes, at der stadig er detaljer, jeg som udelukkende deltagerforsker havde været mere opmærksom på at få skrevet ud, men som ender med at være uskrevne. Det er forsøgt så godt som muligt at være opmærksom på i den metodiske tilgang, at min positionering ikke har skulle påvirke resultaterne negativt. Omvendt kan min dobbeltrolle som også projektleder i Virksomheden have den indvirkning, at der er adgang til empiri, som der ikke nødvendigvis ellers havde været adgang til.

I forhold til observationsstudie kan det i forlængelse af ovenstående diskuteres, om jeg har anvendt en legitim nok udgave af observationsstudie. Ud fra det interaktionistiske perspektiv vil jeg umiddelbart mene, at den er legitim. Det kan dog diskuteres, hvor blot observerende et observationsstudie kan udføres, igen qua min positionering som også projektleder i Virksomheden. Dette kommer også til udtryk nogle gange i observationsstudiet, hvor de deltagende henvender sig direkte til mig.

Jeg ønsker også at diskutere min redegørelse for triangulering og dennes anvendelse for datamætning. Som beskrevet i afsnittet om triangulering, er der noget i trianguleringens og aktør-netværksperspektivets ontologier, der modsætter sig hinanden. Det kan derfor diskuteres, om jeg

faktisk overhovedet kan forsvare at beskrive, at jeg benytter triangulering for datamætning i et aktør-netværksperspektiv, der ikke understøtter en sådan afgrænsning i sit forskningsfelt. I afsnittet forsvarer jeg det med, at der inden for den akademiske praksis, som afhandlingen også indfinder sig under, skal sættes afgrænsninger for at opfylde formalia. Ud fra denne tilgang kan det muligvis forsvares at benytte triangulering. Til videre diskussion kan det dog fremlægges, om jeg overhovedet lykkes med formålet om at datamætte på området for DORA-forordningen og den interne vendor management i Virksomheden, da det i den grad er et forskningsfelt i kontinuerlig udvikling, eftersom DORA-forordningen først finder anvendelse til januar 2025.

Slutteligt om afhandlingens metode kan det diskuteres, i forlængelse af datamætning som nævnt ovenover, om jeg er fyldestgørende nok i mine anvendte metoder. Her kan igen være et spændingsfelt mellem den akademiske disciplin og aktør-netværksperspektivet, forstået således, at det inden for den akademiske disciplin og formalia muligvis ikke vurderes fyldestgørende nok med min datamængde samt indhentningsmetoderne. Omvendt kan det ud fra et aktør-netværksperspektiv anskues, som at netop den ikke fuldstændig punkt-for-punkt efterlevelse af den akademiske disciplin medbringer en åbning for at anskue aktører, der under andre omstændigheder ikke havde udviklet sig tilsvarende.

6.2 Diskussion af teoretisk afsæt og ANT

Til diskussionen om afhandlingens teoretiske afsæt og ANT, er der flere elementer at diskutere. Først og fremmest kan diskussionen herom åbnes med, om jeg med så kompleks en teori som ANT er kommet nok omkring i min anvendelse. Afhandlingen har i det teoretiske afsæt fokuseret på fire områder: aktører, netværk, associationer og translationer. At forstå fyldestgørende, hvordan disse interagerer med hinanden, er et arbejde, jeg nok havde undervurderet omfanget af. Hertil kan det, i forlængelse af ovenstående, diskuteres om jeg er fyldestgørende nok i min anvendelse af de fire begreber, og om jeg får anskuet empirien fyldestgørende nok med mine anvendte teoretiske begreber. Der kan ligeledes forekomme en selektion i udvælgelsen af de teoretiske begreber, som er biased i forhold til, hvad jeg finder personligt mest relevant at undersøge ud fra, i stedet for hvad der kan være det mest hensigtsmæssige i forhold til det empiriske felt.

I rammen for at anvende ANT som analytisk tilgang til vendor management under DORA kan der diskuteres fordele og udfordringer. Fordele er, som netop angivet i afhandlingen, at det er et levende felt i stadig udvikling, hvor det kan være svært at forudsige, hvilke organisatoriske implikationer DORA-forordningen mere præcist får. Her er et aktør-netværksperspektiv ideelt, da de netop fordrer den åbne tilgang til at lade aktørerne udfolde sig på så ubegrænset vis som muligt. Det kan omvendt diskuteres, om anvendelsen af en mere deduktiv tilgang kunne have frembragt et syn på andre udviklinger, som var kommet til syne med det mere teoretiske blik, men som er blevet oversæt under aktør-netværksperspektivets mere induktive tilgang.

I forlængelse af ovenstående kan afhandlingens resultater og generaliserbarheden af disse diskuteres. Adgangen som deltagerforsker til indsamling af empiri, baggrundsviden baseret på både praktikforløb og fuldtidsarbejde i Virksomheden, anvendelsen af et mere ustruktureret teoretisk afsæt er alle parametre, der ikke umiddelbart understøtter en generaliserbarhed i afhandlingens resultater. Omvendt kan det også være, at afhandlingen netop blotlægger nogle perspektiver inden for vendor management som følge af DORA-forordningen, som stadig kan inspirere i her under den implementerende fase af forordningen. Som beskrevet i afhandlingens indledende afsnit, er det også her, hvor jeg redegør for, at afhandlingen kan bidrage til forskningen inden for feltet. Aktualiteten er ikke til at tage fejl af, og som med andre elementer under udvikling, må de nogle gange udforskes mere interaktionistisk.

For afhandlingen her har et fokus for min analyse været, hvordan DORA-forordningen påvirker den interne vendor management hos en IKT-tjenesteudbyder, og konklusionen i afhandlingens næste afsnit vil fremlægge mine fund. I forlængelse af ovenstående afsnit, kan det diskuteres, om jeg ligeledes har anvendt teoriens begreber retmæssigt til reelt at klarlægge, hvad det er for nogle translationer, associationer, aktører og netværker, der finder sted. Det er ikke sikkert, at afhandlingens fund kan generaliseres og overføres til andre IKT-tjenesteudbydere, da de simpelthen kan være for unikke i forhold til min fokuscase. Uddannelsens it-ben i afhandlingen er ligeledes præsenteret og argumenteret for. Her kunne en interessant anden tilgang have været at udbygge anvendelsen af it-artefakter, hvilke jeg ikke har inkluderet mange af. Det kunne ligeledes have interessant at udarbejde den anden type afhandling, der var mulig, hvor et produkt skal designes.

Her kunne man have forsket i netop udarbejdelsen af systemer for compliance og vendor management.

Et område i ANT, som jeg ikke har berørt i min analyse, er teoriens forståelse af magtforhold. Grundet Aktør-netværksperspektivets ligestilling af menneskelige og ikke-menneskelige aktører, er ANT til tider blevet kritiseret for ikke at fokusere på betydningen af de magtforhold, der kan indfinde sig i netværket. I tilfældet med den givne fokuscase, er DORA-forordningen en magtfuld aktør, som grundet dens lovmæssige karakter ikke giver finansielle enheder og IKT-tjenesteudbydere andet valg end at efterleve. Jeg redegør ganske rigtigt for DORA-forordningens betydning i afhandlingens afsnit om denne, men det kan diskuteres, om der ved at indlægge et perspektiv på magtforholdene ville vise sig andre påvirkninger af den undersøgte praksis.

Det kan i forlængelse af aktør-netværksperspektivet også diskuteres, om afhandlingens analyse opnår en fyldestgørende anvendelse af aktør-netværksperspektivet om at anskue aktørerne ud fra et symmetrisk analytisk princip. At have fuldt overblik over dette ville kræve en strukturering af afhandlingens data, som der ikke er fundet tid til. Dette kan betyde, at aktørerne i afhandlingens analyseafsnit ikke er analyseret ud fra tilsvarende perspektiver og vinkler. Dette kan have indflydelse på afhandlingens resultater, da vigtige analyseobjekter kan blive mangelfuldt behandlede af mig som forsker, og derfor ikke bidrager til fulde til afhandlingens fund.

7 Konklusion

Denne afhandling er udarbejdet med et gennemgående aktør-netværksperspektiv som fremlagt af Latour. Først i afhandlingen er indledningen præsenteret, hvor der herunder er redegjort for the problemfelt, der har betydning for hele afhandlingens kontekst. Herefter har aktør-netværksperspektivet især indfundet sig i afhandlingens videnskabsteoretiske og metodiske tilgang, i det teoretiske afsæt samt i afhandlingens analyse. Med afsæt i disse elementer, søges det at besvare afhandlingens problemformulering, der lyder som følger:

> *Hvordan påvirker DORA-forordningen den interne vendor management hos en IKT-tjenesteudbyder, der opererer i forsyningskæden til den finansielle sektor, set gennem et aktør-netværksperspektiv?*

Her er det tidligere i afhandlingen defineret, at Virksomheden, som afhandlingen er udarbejdet i samarbejde med, placerer sig under definitionen som IKT-tjenesteudbyder, hvorfor denne som fokuscase for afhandlingen fandt berettigelse.

Med anvendelse af begreber fra ANT, er afhandlingens empiriske datagrundlag: bilag 1 – Interview med it-direktør, bilag 2 – Vendor management møde, og bilag 3 – Procurement Process Assessment, anskuet. Belyst teoretisk fra dette anlagte aktør-netværksperspektiv, påvirker DORA-forordningen den interne vendor management i Virksomheden på flere måder.

Som følge af DORA-forordningen, blev jeg udpeget som DORA-projektleder i Virksomheden for at kunne bidrage med at holde momentum på de krav og tiltag, som DORA-forordningen medfører på den interne vendor management hos finansielle enheder og IKT-tjenesteudbydere. Denne nyskabte stilling i Virksomheden opstod qua Virksomhedens interaktion med DORA-forordningen, og dette placerede mig som en menneskelig aktør anskuet med ANT. DORA-forordningen påvirkede også den interne vendor management ved, at den helt grundlæggende forventedes at skulle udvikle sig mere holistisk. Virksomheden skaber som følge af DORA en draft policy over vendor management samt et supplier (vendor) management overview på baggrund af de krav, DORA fremsætter. Her er det også

fundet i analysen, at Virksomhedens interne vendor management bliver mere digitaliseret og automatiseret, hvilket medfører en ressourcefrigivelse til andre områder.

DORA-forordningens påvirkning på den interne vendor management hos en IKT-tjenesteudbyder, blev også påvirket ved, at de menneskelige aktører var med i arbejdet omkring at udvikle flere nye interne processer for at imødekomme behovet for en mere holistisk udvikling på den interne vendor management. Det er fundet i empirien, at en ny vendor management proces, der vurderer, kategoriserer og administrerer vendors, er udviklet. Der er ligeledes som led i processen implementeret en tidslinje for inspektion af vendors i de givne kategorier, og compliance kalenderen er opdateret med tidslinjen. Der er ligeledes som påvirkning af DORA-forordningen udarbejdet en exit plan draft og en procurement process assessment, sidstnævnte som indgår i afhandlingens empiriske datagrundlag som bilag 3 – Procurement Process Assessment. Denne PPA er et nyt dokument og en ny proces, som er opstået i tilknytningen til den interne vendor management på baggrund af påvirkning af DORA-forordningen, og den udvikler derfor ligeledes nye associationer til de aktører, der fremtidigt vil interagere med den.

Set fra et aktør-netværksperspektiv, så har DORA-forordningen altså helt overordnet påvirket den interne vendor management hos en IKT-tjenesteudbyder, der opererer i forsyningskæden til den finansielle sektor, ved, at der er adskillelige nye aktører i form af blandt andet processer og dokumenter, der har udviklet sig.

8 Perspektivering

Jeg har i udarbejdelsen af dette speciale kastet mig over Bruno Latours ANT. Det er en omfangsrig teori, med flere tråde end jeg føler, at et speciale kan nå at udfylde. Om det lykkes i denne afhandling, vil jeg lade læseren vurdere. Jeg vil dog mene, at specialet lykkes med at skabe et bidrag til et forskningsfelt, som i den grad er præget af aktualitet og kontinuerlig udvikling. Jeg vil derfor i afhandlingens perspektivering komme ind på nogle videre områder, som jeg mener, at resultaterne i denne afhandling kan være med til at inspirere.

Med udgangspunkt i denne afhandlings forskningsfelt, kan der inspireres til at forske mere i de fremtidige påvirkninger fra DORA-forordningen. Efter DORA træder i kraft pr. januar 2025, er der stadig løbende compliance, der skal opretholdes. Dette synliggjordes med afhandlingens resultater, hvor det var fundet, at flere nye aktører i form af blandt andet processer blev interaktivt udviklet på baggrund af DORA. Disse processer skal opretholdes og, som skrevet, sørges for at holdes compliant fremadrettet

Som det blev beskrevet i afhandlingens indledende afsnit, har EU store ambitioner om øget digitalisering i de kommende år, og hertil også øget indsats på cybersikkerhedsområdet. Her kunne det i direkte forlængelse af denne afhandling være interessant at forske videre i, hvordan digitaliseringen generelt kan medføre både muligheder og risici i forsyningskæderne. Især de digitale forsyningskæder er i konteksten interessante, og her kunne der blandt andet forskes videre i, hvordan digitale værktøjer som AI og blockchain kan påvirke praksisser for vendor management.

9 Bibliografi

A.P. Møller - Mærsk A/S. (28. juni 2017). *Mærsk*. Hentet fra Announcement Details - Cyber attack update: https://investor.maersk.com/da/news-releases/news-release-details/cyber-attack-update

Andersen, T. F. (2023). *Upubliceret projekt.* København: Aalborg Universitet.

Beck Holm, A. (2023). *Videnskab i virkeligheden - En grundbog i videnskabsteori, 3. udgave.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Blok, A., & Jensen, T. E. (2009). *Bruno Latour - Hybride tanker i en hybrid verden.* København: Hans Reitzels Forlag.

Boissezon, N. d. (16. november 2022). *Maersk-selskab ramt af ransomware-angreb: Store datamængder svæver på det mørke web*. Hentet fra Computerworld: https://www.computerworld.dk/art/263111/maersk-selskab-ramt-af-ransomware-angreb-store-datamaengder-svaever-paa-det-moerke-web

Brinkmann, S. (2014). *Det kvalitative interview.* København: Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S., & Tangaard, L. (2020). *Kvalitative metoder - En grundbog.* Hans Reitzels Forlag.

Center for Cybersikkerhed. (2019). *Cyber attacks against suppliers.* København: Center for Cybersikkerhed.

Center for Cybersikkerhed. (13. september 2024). *Ordforklaringer*. Hentet fra CFCS: https://www.cfcs.dk/da/cybertruslen/ordforklaringer/

Crosignani, M., Macchiavelli, M., & Silva, A. F. (2023). Pirates without borders: The propagation of cyberattacks through firms' supply chains. I T. M. Whited, *Journal of Financial Economics* (s. 432-448). Amsterdam: Elsevier.

Deloitte. (12. september 2024). *Compliance, etik og kontroller*. Hentet fra Deloitte: https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/governance-risk-and-compliance/articles/Compliance-etik-og-kontroller.html

Det Europæiske Råd. (21. marts 2022). *Et strategisk kompas, der skal gøre EU's sikkerhed og forsvar stærkere i det næste årti*. Hentet fra Rådet for Den Europæiske Union: https://www.consilium.europa.eu/da/press/press-releases/2022/03/21/a-strategic-compass-for-a-stronger-eu-security-and-defence-in-the-next-decade/

Duguin, S., & Pavlova, P. (2023). *The role of cyber in the Russian war against Ukraine: Its impact and the consequences for the future of armed conflict.* Brussels: European Parliament's subcommittee on Security and Defence (SEDE).

EU. (27. april 2016). *REGULATIONS.* Hentet fra EUR-Lex: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679

EU. (14. december 2022). *REGULATIONS.* Hentet fra EUR-Lex: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022R2554

Europa-Kommissionen: Repræsentationen i Danmark. (10. September 2024). *Digitalisering. Et Europa klar til den digitale tidsalder...* Hentet fra Europa-Kommissionen: https://denmark.representation.ec.europa.eu/strategi-og-prioriteter/vigtige-politikomrader-danmark/digitalisering_da

Finans Danmark. (17. september 2024). *Finansiel regulering*. Hentet fra Aktuelle emner: https://finansdanmark.dk/aktuelle-emner/finansiel-regulering/

Folketinget. (20. september 2024). *Forordning*. Hentet fra EU-Oplysningen: https://www.eu.dk/da/leksikon/Forordning

Greenberg, A. (22. August 2018). *The Untold Story of NotPetya, the Most Devastating Cyberattack in History*. Hentet fra www.wired.com: https://www.wired.com/story/notpetya-cyberattack-ukraine-russia-code-crashed-the-world/

Hasse, C. (2011). *Kulturanalyse i organisationer. Begreber, metoder og forbløffende læreprocesser.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Ingeniøren. (7. marts 2024). *Ny EU-lov er uundgåelig for danske it-selskaber: >>Det er umuligt at outsource kravene<<*. Hentet fra Version2: https://www.version2.dk/artikel/ny-eu-lov-er-uundgaaelig-danske-it-selskaber-det-er-umuligt-outsource-kravene?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=ing_strategi_forretning

ISACA. (2014). *Vendor Management Using COBIT 5.* N/A: ISACA © 2014.

Järvinen, M. (2005). Interview i en interaktionistisk begrebsramme. I M. Järvinen, & N. Mik-Meyer, *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv - Interview, observationer og dokumenter* (s. 27-48). København: Hans Reitzels Forlag.

Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). Kvalitetskriterier og kvalitative metoder. I L. Justesen, & N. Mik-Meyer, *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier* (s. 37-52). København: Hans Reitzels Forlag.

Justesen, L., & Plesner, U. (2018). Fra skøn til algoritme: Digitaliseringsklar lovgivning og automatisering af administrativ sagsbehandling. *Tidsskrift for arbejdsliv*, s. 9-23.

Kourmpetis, S. (2023). Chapter 7 - Management of ICT Third Party Risk Under the Digital Operational Resilience Act. I L. Böffel, & J. Schürger, *Digitalisation, Sustainability, and the Banking and Capital Markets Union - Thoughts on Current Issues of EU Financial Regulation* (s. 211-226). Springer Nature Switzerland AG.

Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory.* New York: Oxford University Press.

Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory.* Oxford University Press.

Latour, B. (2008). *En ny sociologi for et nyt samfund - Introduktion til Aktør-Netværk-Teori.* København: Akademisk Forlag.

Mik-Meyer, N. (2005). Dokumenter i en interaktionistisk begrebsramme. I N. Mik-Meyer, & M. Järvinen, *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv* (s. 193-212). København K: Hans Reitzels Forlag.

Mik-Meyer, N., & Järvinen, M. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter.* København: Hans Retizels Forlag.

National Cyber Security Centre. (10. maj 2022). *Russia behind cyber attack with Europe-wide impact an hour before Ukraine invasion.* Hentet fra National Cyber Security Centre: https://www.ncsc.gov.uk/news/russia-behind-cyber-attack-with-europe-wide-impact-hour-before-ukraine-invasion

NIST. (24. september 2024). *supply chain attack*. Hentet fra NIST - Computer Security Ressource Center (CSRC): https://csrc.nist.gov/glossary/term/supply_chain_attack

Port Economics, Management and Policy. (28. juli 2017). *Petya Ransomware Cyber-Attack on Maersk*. Hentet fra Port Economics Management: https://porteconomicsmanagement.org/pemp/contents/part2/digital-transformation/petya-ransomware-cyber-attack-maersk/

Primo. (27. september 2024). *Ny søgning*. Hentet fra Aalborg University Library: https://kbdk-aub.primo.exlibrisgroup.com/discovery/search?query=any,contains,kraljic%20model&tab=

Everything&search_scope=MyInst_and_CI&vid=45KBDK_AUB:AUB&facet=tlevel,include,peer_reviewed&offset=0

Primo. (27. september 2024). *Ny søgning*. Hentet fra Aalborg University Library: https://kbdk-aub.primo.exlibrisgroup.com/discovery/search?query=any,contains,vendor%20management&tab=Everything&search_scope=MyInst_and_CI&vid=45KBDK_AUB:AUB&facet=tlevel,include,peer_reviewed&offset=0

Primo. (27. september 2024). *Ny søgning*. Hentet fra Aalborg University Library: https://kbdk-aub.primo.exlibrisgroup.com/discovery/search?query=any,contains,Digital%20operational%20resilience%20act%20(DORA)&tab=Everything&search_scope=MyInst_and_CI&vid=45KBDK_AUB:AUB&offset=0

PwC Danmark. (25. august 2024). *DORA-forordningen.* Hentet fra pwc: https://www.pwc.dk/da/services/consulting/dora.html

Reynolds, N.-S. (2015). Making sense of new technology during organisational change. *New Technology, Work and Employment*, s. 145-157.

Rienecker, L., & Jørgensen, P. (2022). *Den gode opgave - håndbog i opgave-, projekt-, og specialeskrivning, 6. udgave.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Shah, N. (9. juni 2023). *Managing ICT Third-Party Risk under DORA*. Hentet fra Fieldfisher: https://www.fieldfisher.com/en/insights/managing-ict-third-party-risk-under-dora

T. Mentzer, J., DeWitt, W., S. Keebler, J., Min, S., W. Nix, N., D. Smith, C., & G. Zacharia, Z. (2001). DEFINING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. *JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS, Vol. 22, No. 2, 2001*, s. 1-25.

Webb, J. (14. april 2022). *What Is The Kraljic Matrix?* Hentet fra Forbes: https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/28/what-is-the-kraljic-matrix/

Wessells, A. T. (21. September 2007). Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory by Bruno Latour. *International Public Management Journal*, s. 351-356.

10 Bilag 1 – Interview med it-direktør

9. april 2024

Vi indledte mødet med at påpege, at vi ser det som positivt, at jeg nu er udpeget som projektleder på DORA, så vi kan sørge for, at vi holder momentum på implementeringen med DORA og de krav, som DORA stiller til udviklingen af vores Vendor Management.

Jeg spurgte [IT-DIREKTØR], hvad han så som nogle af de udfordrende områder for os i [VIRKSOMHEDEN] ifm. DORA. Her nævnte han:

- Incident management: DORA kræver en hurtigere reaktion fra os, hvis der sker noget. Vi skal informere kunder hurtigere, hvilket bliver kontraktuelt betinget jf. vores SLA
- TLPT red team: Vi skal tage en mere pro-aktiv tilgang til dette, så det ikke er alle kunderne, der kommer til os med forskellige krav til, hvem vi skal testes af.
    - Vi har fundet et firma som laver automatiserede tests. Cirka 90% af testene udføres af mennesker – de sidste 10% er aI-genererede, når vi forespørger på det, fx i forbindelse med audits
    - Kunderne har jf DORA ret og krav til at red-team undersøge os
    - Ved at komme kunderne i forkøbet, kan vi vise velvilje og assurance til vores kunder
- Vendor management og den øgede transparens, som vores kunder forventer i forhold til vores forsyningskæde.

I forbindelse med kundemødet med [KUNDE], udtrykte de, at de var positivt overraskede over, hvor seriøst vi tager DORA, og hvor langt vi er kommet med arbejdet med DORA.
Der var anerkendelse fra [KUNDE] til, hvor mange ressourcer, vi benytter til at arbejde med DORA.

Vi har lavet vores selvanalyse på, om vi er ”important” eller ”critical” leverandør under DORA, og ud fra de kvantitative parametre, som vi kan måle os på, er vi kun critical på 1 ud af 5/6.

Hvis vi var udpeget som critical, ville vi være reguleret under DORA på en anden måde, hvor det regulative ansvar ville være pålagt lead auditor. Men nu hvor vi ikke er critical, pålægges audit-ansvaret hos kunderne direkte.

Vi har draft til en policy over vendor management. Men den skal arbejdes videre på.
Vi har også et overblik over alle vores vendors som krævet fra DORA.
Næste skridt afhænger af vendor-listen, og hvordan bearbejdningen af den tager sig ud. Hver leverandør skal vi ligeledes have vurderet som enten ”important” eller ”critical”, og der skal arbejdes videre på et system, hvor vi sørger for at få kategoriseres de forskellige vendors ud fra de relevante forskelligheder og kategorier, fx type.

Lige nu har vi nogle processer, men DORA kræver, at vi har en decideret politik for vores vendor management, og at vores vendor management bliver mere digitaliseret og automatiseret.

Om dette tænker [IT-DIREKTØR], at man med alt, man automatiserer, gør det for at få tingene til at gå hurtigere og mere smooth. En klar fordel med større automatisering af vendor management er, at vi kommer til at være mere i kontrol med vores vendors, og den større digitalisering og automatisering betyder også, at det kommer til at frigive flere ressourcer til andre områder med DORA.

Fra et salgsperspektiv er det også en fordel. Mere assurance og mere kontrol med tingene viser, at vi er en seriøs aktør, og med automatiserede processer glemmer vi ikke noget.

Fra et business continuity perspektiv er det også en fordel. Der er færre risici for menneskelige fejl, når processen er automatiseret.

Faldgrupperne i større automatisering og digitalisering af vores vendor management er, at der kan skabes flere dependencies/afhængigheder i processen. Her er interne dependencies nemmere at styre, men eksterne dependencies er sværrere at styre.

Som med alle andre handlinger, vi foretager os, afhænger nye dependencies i høj grad af risk management og risk evaluation. Vi kan ikke udvide vores vendor network uden at lave risk analyse, og risks kommer med. Det er risikovilligheden, der er det afgørende på, om det er et skridt, vi skal tage.

11 Bilag 2 – Vendor management møde

00:00:01 [ISO]
go ahead

00:00:03 [IT-DIREKTØR]
yeah there you go

00:00:05 [FORSKER]
there you go

00:00:07 [ISO]
do you want us to introduce ourselves as part of the transcript or

00:00:11 [FORSKER]
no that's actually okay I can do that individually with you yeah

00:00:19 [PMO]
okay perfect

00:00:23 [IT-DIREKTØR]
go ahead [ISO].

00:00:25 [ISO]
I was just about to say that since I pushed the meeting because I had stuff to do I thought I might start off by presenting what I've done and then we can discuss next steps so I was pleasantly surprised to see that you and [PMO] had been doing a lot in terms of the vendor management I've been doing a deep review of what you guys have done about procurement also working with what you and [LEGAL] have set up I've taken a deeper look at what we should be doing for current suppliers meaning how we make sure that vendor management is ingrained within [VIRKSOMHEDEN] and which procedures we want to see in order to live up to the [VIRKSOMHEDEN] control framework and what we should give the relevant directors in order to have them do the due diligence on a frequency we define on a risk based level so that was a lot of words let me go ahead and share my screen and you guys can see what I've done can you see my screen yes nice little window here alright this is the slide deck you will recognize from last time we talked it has a lot of stuff about how and why we procure and I think the only addition I have to that is this notion of categorization of suppliers because I agree that we need to categorize them on their impact and just overall importance of where they are situated in [VIRKSOMHEDEN] but I think we need to define that also based on which processes they help us conduct so I've gone ahead and picked a bit deeper into that this is the supplier management uh overview that you guys developed so we need to define a process compile current suppliers which we are pretty far in uh and now we're organizing the suppliers in order of category and then this notion of a supplier audit I've I've changed that to be supplier management uh going ahead because that's essentially what we're doing and what we would like to reach is that we can showcase at least a test of one uh going ahead because that's essentially what we're doing and what we would like to reach is that we can showcase at least a test of one that we've deployed and do this sort of performance monitoring and with that we've deployed and do this sort of performance monitoring and with the process I've set up for now we should be able to do it the process I've set up for now we should be able to do it the process I've set up for now we should be able to do it uh uh via a bit of everything so we show something from [SYSTEM] uh et cetera et cetera so we will be able to share something on the 31st

00:03:21 [IT-DIREKTØR]

showcase the some new vendors because we had some new vendors overcome with some new simulators some new vendors kicking in the last couple of months that take [SYSTEM] or [SYSTEM] for example and we also went through the complete process, assessed them and administered also the outcome of the assessment for those suppliers so it goes to showcase some new suppliers and what you said about the categorization currently all the suppliers are now categorized yes so the the list is completed i also uploaded it to our folder so to say it's called supplier list 02 i don't know if i can show it in here and maybe i will do it later let's continue yes

00:04:17 [ISO]
first off i think we're right in the notion that we can show it for [SYSTEM] and [SYSTEM] but that is more so on a procurement angle and it doesn't really showcase that we do it for

00:04:28 [IT-DIREKTØR]
existing suppliers that's what i said that's for the new suppliers yeah indeed and what i'm trying

00:04:36 [ISO]
to set up here is what we do for supplier management once they are in fold yeah that's been my focus yeah my notion of further categorization i've exemplified here so this you will recognize as the categorization that came from you and [LEGAL] where we have strategic suppliers being the highest risk and cost and leverage suppliers being low risk but high cost and bottleneck suppliers could be high risk but not very big cost i don't have any examples for this other than maybe saying that i would believe [VENDOR] to be a strategic supplier and routine supplier could be something like our

00:05:18 [IT-DIREKTØR]
cleaning crew in the offices right yeah they're there still and on the only bottleneck part they're that are mostly let's say kind of vendors that also have knowledge of ours you know so let's say some attorneys or some pay rolling you know that there are many attorneys but we don't have many attorneys with also specific knowledge of our companies and those are the bottlenecks i hear my dog going crazy oh

00:05:54 [ISO]
two minutes to address the dog situation

00:06:00 [IT-DIREKTØR]
yeah give me one minute please sorry yeah you can pause you can cut this out [FORSKER] don't worry

00:06:07 [FORSKER]
yeah just write in brackets that might be a good part to include because the theory i'm using is very organic you know i've talked to you about this [ISO] the whole actor network theory so this is

00:06:24 [ISO]
will be right down that's ali just put in brackets meeting was disrupted by dog

00:06:30 [FORSKER]
and then put sort of the break the old break screen dog emoji everything show will continue momentarily oh no it's good it's good I can argue that that's the way things go

00:06:57 [PMO]
can i maybe use also some of the no okay i know you're gonna say yes anyways

00:07:09 [ISO]
you can use whatever hello there hello again hello everything okay

00:07:17 [IT-DIREKTØR]
yeah it is mr postman delivering a bench

00:07:25 [ISO]
well okay so um my attempt was to make a bit of a more fine-grained categorization because we need to to understand the context of of where are we in [VIRKSOMHEDEN] these are the [VIRKSOMHEDEN] critical processes as we've defined in our business continuity plan you will find uh here uh where we've said that these are the procedures we need to have up and running if everything is down this is the list we go by if a disaster strikes so we'll see the customer incident management is most important followed by customer production environments we could have a bit of discussion about that but development release management meaning that we can actually procure code and develop it and core it and i think there's a bit of discussion to be had on whether or not you can develop any code without core it but this is uh this is what we have so i've taken this categorization of which of our processes are considered most important and i want to make make a further categorization so we can start uh defining a frequency upon which we are inspecting these suppliers so i've set the timeline of strategic suppliers being within a six month so every six months we follow up with them and bottleneck and leverage suppliers being yearly and we could say a longer time frame for but necessarily routine supplies being bi-annually so every year or second year we uh engage in it but this is more so to put into the compliance calendar that you've developed [PMO] so we can start telling the directors to when they should consider it and the processes also help us say okay who's the responsible department right and it also warrants that we actually ask [ITS] to engage in following up with his uh suppliers in cases where they have a big impact on us yeah

00:09:50 [IT-DIREKTØR]
but be aware that the current control framework is only on information security so the the fairness we need to assess i think even quarterly are there our outsourcing partners and those could end up in multiple processes as you can see over here that we really need to assess according information security is outsourced because they are handling our data

00:10:19 [ISO]
yes we are handling our data but via the norea framework i think we also have some implications for data processing and vendor management herein so and that spans a bit wider than information security just but given this frequency defined whenever i would like for each of the directors responsible for these procedures to have a predefined level of periodization so once every six months they will kick off this year wheel of requesting information from the supplier storing that information somewhere and then together with us we would like to evaluate the supplier assurance and performance this we will showcase this year for [VENDOR] because we've done this very formally we've evaluated their assurance we've communicated any potential findings to [CUSTOMER] saying that none of the findings were related to us in their assurance reporting which is good and we've also done monthly measuring on the service level reports we've documented the findings and we've conducted a remediation plan which is very short because there was nothing to attest um but there were some deficiencies that we made sure didn't have anything to do with us and we've finalized that evaluation uh together with [MANAGER] as service level agreement manager or whatever his title is and we've communicated that to [CUSTOMER] and sort of finished up so we've done everything from cradle to grave for [VENDOR] for the year and we can showcase that hey we've done this it's following the framework

so to speak well we have all the levels um and we're gonna see how the framework is developed you get it um and what i want to do is i want to create a base page with a template saying hey this or maybe just via the the compliancy calendar right but hey you have this you should do that and maybe even on a supplier to supplier level so each supplier has this kicked off and but it depends on how mature we get it by that time. It could be a lot of tedious work to do for every supplier, but maybe we only need to do it for the most important supplies. But seeing as we were a bit behind in terms of [VENDOR], for example, for now, we are not doing it at least on a half-year basis, but we should. So that's more of the workflow for ongoing supplier management. The key part, especially in terms of supplier management and data processing, but also with DORA in terms of supplier management and whenever you feel like they aren't living up to the work you've contracted, is supplier disengagement. Disengagement. This lies a bit text-heavy. Essentially meaning, when do you start considering kicking off your exit plan? In the exit plan, I need to talk to [LEGAL] about if she's included it in parts of the procurement process, because it should be considered one of the acceptance criteria, that it's a relatively easy supplier to not reach lock-in with. Lock-in meaning that you are essentially, how hanging?

00:14:20 [FORSKER]
Dependent.

00:14:21 [ISO]
Dependent on this supplier.

00:14:25 [IT-DIREKTØR]
In the procurement part, there's a mandatory clause, it's an exit clause.

00:14:31 [ISO]
Yes. But this is more so on [VIRKSOMHEDEN] side. So do we actually make sure that we aren't in a situation where we are dependent on the supplier, which we already engaged in that whole discussion with Microsoft Azure, which is a very good candidate, because it's both a strategic critical supplier for one of the most critical processes, and it's data processing. So it's really important. It's good. But if you follow the wheel of supplier management in the given frequency, and you find through the evaluation that they are in breach of assurance documentation or aren't living up to the service levels, it can trigger one of the following. And this is just. It's a very long list. It should be developed more so into a policy, but it could be non-compliance to security standards, meaning a lot of findings through a given period of time and failure to live up to complying to these requirements. And also, maybe they've had repeated security breaches or incidents. It can also be stuff like financial instability or legal issues, so if they are going out of business, we might. Choose to look other ways at just any given scenario where we could consider changing vendor, right? So it could even be that we find something cheaper. That's also part of disengagement. And yeah. So if that trail is kicked off, then we should. Consider executing the vendor exit plan, which I have open here, a template version. Oops, that's the TGP contract. Where is it?

00:16:21 [PMO]
Can I open it here, maybe? Sorry.

00:16:30 [ISO]
Okay, so this was an attempt to work up an exit plan draft, which should be part of whatever acceptance criteria documentation is done similar to the formula you made, [PMO], with procurement. So you fill this in, and once you reach further in procurement, and the procurement is accepted, you start considering, okay, so what is the impact of leaving this supplier if we choose to do so? And it's just a lot of questions. It needs to be refined a bit, but this is something that you

have, like, break this in case of emergency, and then you have a sort of a notion of, okay, how do we actually go about exiting the supplier? And we make sure that it's in contractual clauses, et cetera, et cetera. Yeah. And what I'm currently finishing up is what this looks like, similar to what you did, [IT-DIREKTØR], with [LEGAL]. Now, this is just a copy-paste of what you guys were doing, but I want to finish up. So, okay, so this is the ongoing process of supplier management. What does it look like until a potential exit plan? What does it look like once the exit plan has been executed? Yep. And then we have really followed supplier management from procurement to exit, and we have a holistic vendor management policy, which we can showcase the auditors. Of course, we won't have a case where we can showcase the exit plan because we haven't exited any. Maybe we will do so with [VENDOR] by end of 2024. Who knows? But, yeah. But my end goal is to have this ingrained in more of either a folder where we can send the directors to that folder, they can open the template and have an idea of what they need to do, of course, consulted by us, but that's the end goal, and for us to keep our second-line function of just guiding them through it.

00:18:44 [IT-DIREKTØR]
Okay. Thanks. Very good, [ISO]. Very good. Thank you very much. I'll stop sharing for now. Cool. So maybe I can take over from there.

00:19:00 [IT-DIREKTØR]
Yes. I could share with this little bit. I don't want to share critical data, to be honest. And so on the supplier management part, there's now a process for the new supplier. That's basically, as I said, those are the steps that you just showed in the previous. So I think we should also then create a process for assessing and we can also add then the exit plan to it, the whole part on base. On the supplier overview, there is set a list now on SharePoint. At least we move critical data. Yes. So there's a kind of dashboard where we say, okay, we have 162 suppliers, you have 76 levers, three bottleneck and 14 strategic currently. Okay. All these vendors are approved. So we have a complete list with approved vendors. But if we look at where we need outsourcing dossiers and where we need data processing in place, then you see that only for, let's say one of all of them, we have a data processing dossier. So we really need to create it. And for the vendor outsourcing, we really have zero. So we really need to create outsourcing dossiers because we stated in our policy. If there is a critical vendor who's doing outsourcing activities for us, then we need to have an outsourcing dossier. So what I'm currently now working on is a template of the outsourcing dossier. And if we have the templates, then we can fill it in also for these three, because these three are currently a skill in cloud. It is [VENDOR] being an hosting partner and it's [VENDOR] being an hosting partner. Those three are really outsourcing activities. They're the only three we're having currently. And those are the three main critical we need to assess according your view. I think every quarter, to be honest, half year, but that we can discuss the periodicity of the, when we do the assessment. So that's a bit where I left off by the last, meeting we had. So for now, I also removed all the vendors. I'm not going to show it there. I removed all the vendors. I removed all the double vendors. So this is only the list for [VIRKSOMHEDEN] with all the vendors we're having. And it is a total around 270 vendors we're having. So it's quite a huge list. But I really do think that the, that also in the real you show, because let's say like all the routine suppliers, yeah, assess them at least once or two years, you should buy annually. It's more like, okay, which suppliers are still there? Do we still business with, or should we just move them from the list? No more, no less, but you could also, so just write down what steps to take for which activity, how to assess, et cetera, et cetera. But then again, I think we are we made huge progress in this, in this area. And then the fun part for the, what we also had is that one of our directors tried to create a vendor and they went to find and say, okay, add this vendor to our RAM

economy, the system. And they did. No. Did you already assess them? Can you show, show me that the, the, let's say the assessment document or the procurement document, and then, I got a phone call. You got a phone call. So we are, finance already knows that no, we're not going to create any vendors without an approval from outside. But that process is already in place. So that's good.

00:23:18 [ISO]
And finance is going to look at updating the [SYSTEM] ticket. When anyone requests for a new vendor to be added on economy, that the whole process that we've tried to put together is added to the [SYSTEM] ticket as a step to finance. And that's a step that we follow before finance approves and creates the vendor. So at least they, they got on board quickly, which is nice. That's good. Lovely. If only we were that fast to make changes otherwise in the company.

00:23:51 [IT-DIREKTØR]
True, true. So true. But I, I like your approach from the, the, the pre-complete holistic approach, [ISO]. That we now have. Yeah. A complete process around our suppliers or vendors. So that's really great. Having said that, is then the, this slide that you're now creating, is that also the policy or are we going to move that to a kind of policy document with more wording?

00:24:26 [ISO]
Yeah. I think the, the right answer is moving the PDF to a Word document, because then it follows all our other policies. Exactly. But given a, a time squeeze, if we can't make time for it, we could make the argument that this is the initial draft of our vendor management policy for [VIRKSOMHEDEN]. But it should be in a Word document.

00:24:53 [IT-DIREKTØR]
Yeah. Or at least on base where we can export it to Word or PDF.

00:24:57 [PMO]
Yeah.

00:24:58 [IT-DIREKTØR]
It's a, it's, it's more, we can of course ask [PMO] if she, if she wants to create already that page. But then we also need to work from there. Because if you still make changes or, or adjustments in the PowerPoint, then there, you have to do things double. So let's align that a little bit. And then we can, I prefer to have it on base. Then we all have all our policies in place.

00:25:26 [ISO]
I'm sure me and [PMO] can make that happen. Yeah.

00:25:29 [IT-DIREKTØR]
Right. Yeah. Right. And, and, and indeed, or if you're in a time freeze, then this is what it is. But because it won't change our policy, it's only more wording. So. Would you agree? Okay. Should we then maybe go through the controls that we have on our vendor management to see if we have everything in place? Is that an idea?

00:25:53 [ISO]
Works for me. It's the last part of the slide even.

00:25:57 [IT-DIREKTØR]
Yeah. I already, I already, put them in this tool. Yeah. We can show them [ISO].

00:26:02 [ISO]
Well, I did close down the PowerPoint because I was happy to be done, but I can find it again.

00:26:11 [PMO]
I have it here. Boom. Okay. Supply management. Yeah. I'll just read them out. Yeah. Let me do that. Yeah.

00:26:34 [ISO]
All contracts with suppliers, including the contract owners, agreed service level, start and expiration date, and the applicable risk classification in the outsourcing share. As per the vendor, man, is this what.

00:26:49 [IT-DIREKTØR]
And maybe they already. You should take the, the Excel.

00:26:54 [ISO]
Yeah.

00:26:55 [IT-DIREKTØR]
It's the initial draft. By. Copy. Paste. Maybe what. Yeah.

00:27:00 [ISO]
Yeah. It's the initial draft provided by chat GBT. Maybe. Mm.

00:27:16 [PMO]
Wow. oh that's not the right category is it it's yeah we have process isn't there just one named vendor management yeah they should be they should be

00:28:04 [ISO]
it's not because i'm not doing anything no okay which were the numbers then this id supply

00:28:12 [IT-DIREKTØR]
management in process id supply management that's why

00:28:24 [PMO]
okay

00:28:27 [ISO]
the director of it has to find and annual reviews event dimension policy yes which contains at least the classification of outsourced services check standardized security clauses i can add that pretty quickly and a definition okay so we need that yeah let me go ahead and add it right away um but maybe that is part of what you and [LEGAL] did in terms of which one is it

00:29:06 [ISO]
acceptance criteria maybe but i'll add it as a slide here

00:29:22 [IT-DIREKTØR]
yeah i think it's it's it's just a kind of underREEB ish thing uh but uh

00:29:29 [ISO]
yeah is this it's that uh that's uh the yeah the mid that was is organized through an isms for example based on iso um so we can showcase it for comic it oops hi guys um but i don't know if we've included the same in sick and guys maybe that's better

00:30:13 [IT-DIREKTØR]

yeah from guys we have an iso statement from sick we have an iso statement in the sock tool

00:30:19 [ISO]
but do we have it as part of the contract

00:30:26 [PMO]
if it's in the contract that i don't know yeah

00:30:32 [ISO]
i mean it probably is but we should probably make sure for json is i know i i'm almost

00:30:41 [IT-DIREKTØR]
certain i have the contracts in the if you go to the vendor management the contracts

00:30:44 [ISO]
are in the supplier folder okay let's make sure before we

00:30:54 [PMO]
i am digging i'm also digging everybody's digging yeah

00:31:01 [IT-DIREKTØR]
so if you click save oh it's in dutch oh sorry

00:31:08 [PMO]
which one oh I don't know if it's in dutch oh my god this is like reading hieroglyphics hmm because the dutch ict jesus christ this is a long contract

00:32:18 [ISO]
this which one are you looking in uh [SYSTEM] currently i'm just trying to find out what kind of iso pops up anywhere

00:32:27 [PMO]
it does in the first four documents what in the first four yeah in the in the in the first page

00:32:43 [ISO]
oh yeah i'm fine with them having the certificate i just want to make sure that we set it as a requirement

00:32:50 [IT-DIREKTØR]
as you can see in the let me take a look at this one take over the screen for a second here

00:33:03 [PMO]
uh wrong screen

00:33:08 [IT-DIREKTØR]
yeah this screen here you can see the service terms this is the SIF contract they have the service terms and security policy are in there they are referring to their information security policy and they're referring to their terms and conditions that they're referring to in

00:33:29 [ISO]
parties agree to amend the census I mean it's okay but it would be better if it was stated as a requirement

00:33:50 [IT-DIREKTØR]
that's how the information security policy is and there's also on the governance and the sick implements and maintains an isms which is certified so it is in the contract

00:34:05 [ISO]
yeah but I'm mostly looking for us stating that it's a requirement that they keep having it

00:34:12 [IT-DIREKTØR]
no that's not when they we have to contract we ask our vendors to to to define the contract so it's not us adding it to it no

00:34:22 [ISO]
oh but for you but it should be a requirement for guys for example we have it here that there's an appendix stating that and this is me live translating dutch but I see some stuff I recognize I see ISO certification I see logging so if I'm not totally incorrect this states that guys must live up to the standards

00:34:54 [IT-DIREKTØR]
yeah this is the data processing agreement

00:35:01 [ISO]
but that good that's good that good wow that's good because that means that we have said contractual requirements that I should follow security standards in the delivery to us which is what the control states yeah so I'm happy

00:35:23 [IT-DIREKTØR]
and I also think that that's a very good point to think that it's in the contracts like we should ask [LEGAL] and it's matter with killing cloud yeah

00:35:34 [ISO]
and um the outsourcing and procurement policy is approved by the board i don't think we have a board meeting necessarily but what we will need to do is once [PMO] and i have whatever we consider the final piece of documentation to be uh [IT-DIREKTØR] you need to send it to

00:35:55 [IT-DIREKTØR]
[CEO] and [CFO] yeah i will i will and they will approve that's not the issue

00:36:06 [SPEAKER_4]
yes check

00:36:11 [ISO]
ko 70 the contract owner determines at the start of the selection process that the risk classification associated with the intended outsourcing in accordance with the vendor management policy that should be fine if we just have any document showcasing

00:36:32 [IT-DIREKTØR]
yeah if you go again to the folder yeah my team there is any uh yeah this assessment documented wow look at that

00:36:47 [ISO]
look at that school lovely i like it cool the contract owner when contracting new services ensures that security assessment based on information security is performed all about yes this is what we'll showcase for [VENDOR] because or we can showcase it for whoever actually but essentially this is just us checking whether or not they have a certificate that we can live and we're happy they

live up to four smaller suppliers i think we will need to develop something like a self-assessment because i mean that's something that we do for some of our customers if we don't have a report to give them so we need to come up with some sort of formula for that uh down the line for type two so we have like a questionnaire or something that we can send to suppliers who don't necessarily have it come up with a kind of form sure that'd be a big response. an iso certificate or something like that yeah okay super yeah if need but that we also did

00:37:54 [IT-DIREKTØR]
yeah yeah yeah but that's good but for future reference i think we will need we will find some

00:38:04 [ISO]
suppliers who don't necessarily have it and then we'll just do a self-assessment or have them do a self-assessment yep um contracting a new supplier includes a set of standardized security clauses as yes we've seen that in the contract as to find a limited management policy check we could showcase the one with [VENDOR] it here if we need two yep documents the level of agreed upon services and a service level agreement with the suppliers again we can do this for [VENDOR] because we have a pretty well defined i guess uh whoever the hosting partner in the [COUNTRY] was and we can't okay check then we focus on idea yes please all contracts with suppliers including the contract owners agreed service level blah blah i don't like this control isn't a control it's just words all contracts with suppliers including the contract owner agreed service levels start an expiration date and the applicable risk classification and outsourcing like this isn't even a sentence no is this the that's the revised one maybe i i'm pushing it along the way

00:39:29 [IT-DIREKTØR]
okay oh the procurement department is is administered or is registered to the outsourcing register i think okay at the word is registered in the outsourcing register then yeah the

00:39:47 [ISO]
there is something you can control yeah then it's a control and it's a control we're living up to

00:39:53 [PMO]
nice

00:39:58 [IT-DIREKTØR]
yeah well yeah i'm not creating the outsourcing register

00:40:03 [ISO]
we're we're living up to it by the notion of a type one yeah exactly yeah yeah the contract owner quarterly reviews the service level reporting provided by the critical critical vendor I mean here we should maybe move away from the notion of a critical vendor because it doesn't really fall in line with what we have as classification now but any irregularities are in the report is raised and discussed well this is what I formulated in the framework we will

00:40:39 [IT-DIREKTØR]
use [VENDOR] as an example yeah I agree with critical we should we should change the wording yeah or we

00:40:49 [ISO]
shouldn't make a notion that the like whatever is within is it it is most on the strategic part yeah I'm in the wrong slide now no problem but okay but that's

something like something strategic or high risk or something like that but let's exactly yeah let's change it once we

00:41:14 [IT-DIREKTØR]
finalize it and the quarterly review in your slide that you mentioned um something yeah um

00:41:32 [ISO]
the supplier reports on a periodic basis on the agreed service levels as documented in the service loader agreement

00:41:39 [IT-DIREKTØR]
because you're doing this yeah yes yeah exactly but it is the contractor owner

00:41:45 [ISO]
uh reviews at a predefined level maybe something like that but I'm not too sure about making too many changes right now we do it monthly for it here right now and if it's a hosting partner you will get it more than free more than quarterly I think yeah definitely

00:42:07 [IT-DIREKTØR]
yeah yeah that's cool i would i agree with the quality but then we should also you should

00:42:13 [ISO]
adjust your policy that's what i like to say yeah but but i think yeah but you're right

00:42:27 [SPEAKER_4]
okay um i'm gonna mark this in red for now

00:42:33 [IT-DIREKTØR]
i think you're doing this way today you know yeah yeah we do it monthly but

00:42:39 [ISO]
you should just write this control to be more lenient uh the outcomes of the review are discussed in periodic operational text check we are doing this annually evaluates the contracted services provided by suppliers the outcomes of the evaluations are discussed in the annual strategic meeting with the supplier i mean again we have a bit more of an more than an annual meeting with [VENDOR] but it is what it is um if necessary the risk classification is updated and actions are taken to amend or renew contracts yep none of that right now and analyzes the relevant assurance yeah the contract owner annually reviews and analyzes the relevant insurance reports this is sort of the same control as security standards yes because they do the same thing essentially but they are insane yeah again we can showcase this for tea we can also showcase it for guys and sick and whatever so yeah no big deal okay i think we're gonna clear we start uploading stuff on monday uh we agreed to do it in the folders and that's already set up we are using traffic lights as signaling for folders so red means that everything needs doing yellow means that work is in progress and green is ready for upload and uh we meaning [CRO] myself and [PMO] are responsible for uploading to the ui sharepoint once we get our hands on it right now we don't have access okay uh but we're starting monday hopefully seeing a lot of progress right away hopefully we'll see yes so

00:44:36 [PMO]
so

00:44:40 [IT-DIREKTØR]

you have to create that one that that one page on security and i will um create a template for the outsourcing dossier and make sure that we fill it in for our current ones and then i think we are well tag one yeah okay i agree cool then i'm very happy at least on this part um

00:45:07 [ISO]
yeah look at us go wow flying flying indeed [FORSKER] do you feel this is in line with the requirements that you have from dora

00:45:25 [FORSKER]
so far so good glad to hear it yeah especially the holistic that's very much a wording that dora uses as well the holistic vendor management so i think that will be good

00:45:43 [ISO]
i learned in business school if you just say holistic you're doing it right exactly everything should be holistic yeah holistic holistic

00:45:56 [IT-DIREKTØR]
and there is of course a possibility that in respect to dora that we need to change one or two lines more but uh that's the way to the uh the come off that i've had visit the first of july and then maybe make some adjustments but at least we have something and i'm always very thought of okay nothing is set to stone and we have it we start working with it we experience and maybe we need to change

00:46:26 [ISO]
to be changed for the better exactly continuous improvement exactly oh so it's a holistic continuous improvement more buzzwords more more holistic so thank you very much yeah thank you thank you very much i think the remaining actions are on me

12 Bilag 3 – Procurement Process Assessment

[redacted]

Procurement Process Assessment

A sub process to assess a new supplier before creating a purchase order

Supplier Name	Contract owner within [redacted]	Describe the need for product or services

1. Supplier Information			
1.1	Is the supplier established in the EU	☐ Yes ☐ No	
1.2	Valid KVK/CVR/LEI-number		
2. Data Processing			
2.1	Will the supplier process data?	☐ Yes ☐ No	
2.2	If yes, has a Data Processing Agreement been signed?	☐ Yes ☐ No	☐N/A
2.3	If yes, has an ISO-27001 been provided?	☐ Yes ☐ No	☐N/A
3. Category			
3.1	Which category is the supplier classified as? *	☐Category 1 – Routine Supplier ☐Category 2 – Leverage Supplier ☐Category 3 – Bottleneck Supplier ☐Category 4 – Strategic Supplier	
4. Outsourcing (only applicable if Category 3 or 4)			
4.1	Will the supplier be outsourcing any services?	☐ Yes ☐ No	☐N/A
4.2	If yes, has an Outsourcing Dossier been created?	☐ Yes ☐ No	☐N/A
4.3	If yes, has the Outsourcing Dossier been approved?	☐ Yes ☐ No	☐N/A
Additional Comments			
Assessor's Name			
Date			
Assessment Outcome		☐Approved ☐Rejected	

*Supplier categories described on page 5 of the Procurement Procedure document