
Digital handlefrihed

Hvorfor jeres digitale afhængigheder er blevet et
bestyrelsesspørgsmål, og hvad I konkret gør ved det.

Det handler ikke om at smide nogen ud. Det handler om at kunne vælge.

Læsevejledning

Dette whitepaper er skrevet til direktioner og bestyrelser. Det kræver ingen teknisk baggrund, og det forsøger ikke at gøre nogen bange. Formålet er nøgternt: at give jer det overblik og det sprog, der skal til for at behandle digitale afhængigheder som det, de er blevet, nemlig en strategisk risiko på linje med valuta, forsyningskæder og nøglemedarbejdere.

Dokumentet bygger videre på vidensuniverset *Digital handlefrihed* på vintherconsulting.dk og på den praktiske guide *Kom godt i gang med digital handlefrihed*. Guiden er skrevet til dem, der skal udføre arbejdet. Dette whitepaper er skrevet til

dem, der skal beslutte, prioritere og følge op. De to hænger sammen, men kan læses hver for sig.

Alle tal er gengivet med kilde, og den fulde kildeliste står bagest. Hvor tal er omtrentlige eller omstridte, skriver vi det. Indholdet er orientering, ikke juridisk rådgivning, og whitepaperet er ikke sponsoreret af nogen leverandør. Vinther Consulting er uafhængig og sælger hverken licenser, cloud eller open source.

Udgivet af Vinther Consulting, Martin Nymann Vinther · Version 1.0, august 2026 · Må deles frit i uændret form med kildeangivelse.

Indhold

	Resumé: ti minutter til beslutningen	03
01	Et museklik fra hverdagen	04
02	Hvad handlefrihed er, og hvad det ikke er	05
03	Afhængigheden i tal	06
04	De tre drivere: geopolitik, økonomi og regulering	07
05	Ansaret ligger i bestyrelseslokalet	09
06	Hvad de første har lært	10
07	Metoden og de fem håndtag	11
08	Syv spørgsmål til det næste bestyrelsesmøde	12
09	Indvendingerne, og hvad de holder til	13
10	De første 90 dage	14
	Videre herfra, og om Vinther Consulting	15
	Kilder	16

Ti minutter til beslutningen

Digitale afhængigheder er rykket fra it-afdelingen op i bestyrelseslokalet. Ikke fordi teknologien er blevet dårligere, men fordi verden omkring den har ændret sig: geopolitisk, økonomisk og juridisk.

70 %+

af det europæiske cloudmarked ligger hos tre amerikanske selskaber (Synergy, 2025)

ca. 80 %

af europæiske virksomheders forbrug på software og cloud går til amerikanske leverandører (Europa-Parlamentet, 2025)

4,2 mia. kr.

kostede statens seneste femårige Microsoft-aftale (Økonomistyrelsen, 2025)

800-1.500 %

prisstigninger indberettet af europæiske VMware-kunder efter Broadcoms opkøb (CISPE, 2025)

12.01.27

herefter må cloudleverandører ikke tage gebyr for, at kunder flytter (EU's Data Act)

Situationen. Danske virksomheder er blandt Europas mest digitale og mest AI-ivrige, og næsten hele den hverdag løber gennem nogle få amerikanske leverandører. Det er ikke i sig selv et problem. Værktøjerne er gode, og for de fleste ville det være både dyrt og uklogt at bygge alternativer selv. Problemet er, at afhængigheden sjældent er kortlagt, sjældent er prissat og næsten aldrig har en plan B. I 2025 fik verden en påmindelse om, hvad det betyder: chefanklageren ved Den Internationale Straffedomstol mistede efter amerikanske sanktioner adgangen til sin Microsoft-mail. Uanset hvem der lukkede for hvad, viste sagen, at adgangen til helt basale arbejdsredskaber kan afhænge af beslutninger truffet i et andet land.

Hvorfor bestyrelsen. Tre bevægelser gør spørgsmålet til jeres: Geopolitikken har gjort teknologi til et magtinstrument. Økonomien i lock-in er blevet synlig, tydeligst da Broadcom efter opkøbet af VMware hævede priserne med op mod femten gange for europæiske kunder, der ikke havde noget alternativ. Og reguleringen har flyttet ansvaret:

NIS2 gør ledelsen personligt ansvarlig for cybersikkerheden, DORA kræver testede exitplaner i finanssektoren, og Data Act giver alle virksomheder ret til at skifte cloudleverandør. Tilsyn og revisorer vil spørge til det. Svaret »det ligger hos it« holder ikke længere.

Hvad handlefrihed er. Digital handlefrihed er ikke selvforsyning, og det er ikke at smide nogen ud. Det er evnen til at kende sine afhængigheder, at kunne komme videre hvis vilkårene ændrer sig, og at have reelle alternativer, så et valg faktisk er et valg. Staten har sat 80 mio. kr. af til den øvelse. Logikken gælder også hos jer, bare i mindre skala.

Hvad I gør. I bestiller et overblik, godkender krav om plan B og portabilitet i nye kontrakter, og vælger ét område at afprøve et alternativ på. Det kan gøres på 90 dage, det meste af det er billigt, og alene overblikket forbedrer jeres forhandlingsposition ved næste licensfornyelse. Kapitel 8 giver jer de syv spørgsmål, der sætter arbejdet i gang.

01 Et museklik fra hverdagen

I maj 2025 mistede en af verdens mest magtfulde jurister adgangen til sin mailkonto. Det lyder som en bagatel. Det var det ikke.

Den 6. februar 2025 underskrev USA's præsident en executive order med sanktioner mod Karim Khan, chefanklager ved Den Internationale Straffedomstol i Haag. Godt tre måneder senere rapporterede nyhedsbureauet AP, at Khan havde mistet adgangen til sin Microsoft-baserede e-mail og var skiftet til den schweiziske tjeneste Proton Mail. Microsoft afviste at have lukket noget og fastholdt, at »*at no point did Microsoft cease or suspend its services to the ICC*« (Microsofts præsident Brad Smith, 2025). Domstolen selv har aldrig givet en fuld redegørelse.

Detaljerne er altså omstridte, og det skal siges. Men pointen overlever begge udlægninger. En institution med sæde i Europa, beskyttet af international ret, oplevede at dens adgang til en helt basal arbejdstjeneste blev et spørgsmål om et andet lands sanktionspolitik. I oktober 2025 bekræftede domstolen konsekvensen: den udskifter Microsoft Office med den europæiske open source-pakke openDesk for at sikre sin uafhængighed (The Register, 2025).

Reaktionen kom hurtigt. I det hollandske parlament krævede et flertal handling mod afhængigheden af amerikansk teknologi, og debatten bredte sig til resten af Europa. En dansk kommune formulerede det i et oplæg til KL sådan, at det nu ligger inden for et andet lands magt at lukke store dele af vores samfund med et pennestrøg (Ringsted Kommune,

2025). Det er skarpt sat op. Men det er ikke forkert.

Man kan indvende, at jeres virksomhed næppe bliver ramt af amerikanske sanktioner. Det er rigtigt, og det er heller ikke pointen. Pointen er, hvad sagen afslører om arkitekturen: de tjenester, dansk erhvervsliv kører sin hverdag på, ejes, drives og kontrolleres et sted, hvor hverken danske domstole, danske kontrakter eller danske ledelser rækker. I fredstid mærker man det ikke. Spørgsmålet er, hvor meget man vil satse på, at freden varer ved, og på at vilkår, priser og prioriteringer hos nogle få selskaber bliver ved med at flugte med jeres interesser.

Professor Jan Damsgaard fra CBS har sat den præcise ramme om det: cloud, AI og digitale platforme er blevet kritisk infrastruktur på linje med strøm og betalingssystemer, og afhængigheden af få globale leverandører er dermed rykket fra it-afdelingen op på direktionens og bestyrelsens bord (Damsgaard, 2026). Det er ikke længere et spørgsmål om, hvilket system der er hurtigst. Det er et spørgsmål om, hvor sårbar man er.

Resten af dette whitepaper handler om, hvad det spørgsmål betyder i praksis, og hvad en ledelse konkret kan gøre ved det. Uden skræk, og uden naiv tro på at man kan bygge alt selv.

Adgangen til kritiske tjenester kan påvirkes af beslutninger truffet i et andet land. Ikke i teorien. Det er sket.

ICC-sagen, maj til oktober 2025 · AP, The Register, Computer Weekly

02 Hvad handlefrihed er, og hvad det ikke er

Digital suverænitet lyder stort og politisk. Kernen er jordnær: i hvor høj grad har I selv hånd i den teknologi, I er afhængige af?

Der findes ingen fælles, autoritativ definition af digital suverænitet. Det fastslår den analyse, PA Consulting i januar 2026 udarbejdede for Digitaliseringsministeriet, Digitaliseringsstyrelsen, KL og Danske Regioner. Netop derfor er det værd at være præcis, for begrebsforvirringen er i sig selv en risiko: den får diskussionen til at handle om ideologi, hvor den burde handle om risiko og evner.

Vi skelner mellem to ting. **Digital suverænitet** er en tilstand: selvbestemmelse og kontrol over egne data, systemer og teknologivalg. **Digital handlefrihed** er den evne, der skaber tilstanden: at kende sine afhængigheder, at kunne komme videre hvis noget ændrer sig, og at have reelle alternativer at vælge imellem. Suverænitet er det, politikere taler om. Handlefrihed er det, en ledelse kan arbejde med i morgen. KL bruger samme skelnen, når organisationen understreger, at det ikke handler om at vælge teknologi fra, men om at bevare kontrollen over data, løsninger og strategiske valg (KL, 2026).

Lige så vigtigt er det, hvad handlefrihed ikke er. Det er ikke selvforsyning. Ingen moderne virksomhed er selvforsynende, og ingen bør prøve at blive det; overdreven selvbyg flytter bare risikoen ind i eget hus, hvor der sjældent er folk nok til at bære den. Dansk Industri har advaret mod netop den fælde og taler i stedet om at finde balancen mellem afhængighed og isolation og om at opbygge strategisk optionalitet (DI, 2025). Det er en god formulering. En virksomhed med optionalitet kan blive hos sin leverandør, men den bliver der, fordi den vælger det, ikke fordi den ikke kan andet.

Deraf følger tre spørgsmål, som resten af arbejdet hviler på, og som en bestyrelse kan stille uden at kende ét eneste systemnavn. Ved I, hvad I har? Kan I komme videre? Har I et reelt valg? Kan ledelsen svare ja tre gange, med dokumentation, er handlefriheden på plads, uanset hvilke logoer der står på fakturaerne. Kan den ikke, ved I, hvor arbejdet starter.

Afhængighed er et vilkår.

Ingen moderne virksomhed er selvforsynende, og det skal den heller ikke være.



1 Kende

Ved I, hvad I har, og hvad I ikke kan undvære en dag?

2 Kunne

Kan I trække data ud og komme videre, hvis vilkårene ændrer sig? Findes plan B på skrift?

3 Vælge

Har I set på reelle alternativer, så et valg faktisk er et valg, og en forhandling en forhandling?

Handlefrihed er en evne.

Figur 1 · Handlefrihedens tre spørgsmål. Afhængighed er et grundvilkår, ikke et problem. Problemet opstår, når man hverken kender den, kan komme ud af den eller har noget at vælge imellem. De tre spørgsmål er stillet, så en bestyrelse kan bruge dem direkte.

03 Afhængigheden i tal

Fornemmelsen af at være afhængig er udbredt. Tallene viser, at den holder.

Cloudmarkedet i Europa

Andel af markedet, 2025

Tre amerikanske hyperscalere



Europæiske udbydere



Øvrige



AWS, Microsoft og Google. Europæernes andel er faldet fra 29 % i 2017. Kilde: Synergy Research Group, 2025.

AI i danske virksomheder: hvem leverer?

Virksomheder, der bruger AI, fordelt på udbyderens hjemland

Amerikanske udbydere



Andre udenlandske



Danske udbydere



Danmark er samtidig det EU-land, hvor flest virksomheder bruger AI. Kilder: Dansk Erhverv, 2026; Eurostat, 2025.

Figur 2 · To billeder af samme koncentration. Tre amerikanske selskaber sidder på over 70 procent af det europæiske cloudmarked, og 86 procent af danske virksomheders AI-brug løber gennem amerikanske udbydere. Kilder: Synergy Research Group (2025), Dansk Erhverv (2026).

Begynd med Europa. Tre amerikanske selskaber, AWS, Microsoft og Google, står for over 70 procent af det europæiske cloudmarked, og de europæiske udbyderes samlede andel er faldet fra 29 procent i 2017 til omkring 15 procent, hvor den har ligget stabilt siden (Synergy Research Group, 2025). Ser man bredere end cloud, går omkring 80 procent af europæiske virksomheders forbrug på software og cloudtjenester til amerikanske leverandører, og Europa-Parlamentets analysetjeneste opgør pengestrømmen ud af EU til cloud og software til i størrelsesordenen 264 mia. euro om året, cirka halvanden procent af unionens BNP (Europa-Parlamentet, 2025). Det er en strukturel position, ikke et indkøbsproblem.

Danmark er et særtilfælde, på den interessante måde. Vi er det EU-land, hvor flest virksomheder bruger AI, omkring 42 procent mod et europæisk gennemsnit på cirka en femtedel (Eurostat, 2025). Men 86 procent af de danske virksomheder, der bruger AI, gør det via amerikanske udbydere. Fire procent bruger danske (Dansk Erhverv, 2026). Vi er altså også frontløbere i at lægge hverdagen i få udenlandske hænder.

Staten selv illustrerer, hvor svært det er at ændre. I sommeren 2025 fornyede Økonomistyrelsen statens Microsoft-licenser i en femårig aftale til 4,2 mia. kr., og lægger man den fælles cloudaftale med Microsoft, AWS og Google oveni, runder statens forpligtelser over for amerikansk teknologi cirka 5,7 mia. kr. (OPS-Indsigt, 2025; Version2, 2025). Begrundelsen for den lange aftale er værd at bemærke: den skal give tid til at undersøge alternativer, og Statens IT arbejder parallelt på et open source-alternativ (Ingeniøren, 2025).

Samtidig satte Finansloven for 2026 80 mio. kr. af over fire år til en national handlingsplan for digital suverænitet, og den tilhørende analyse landede på en konklusion, enhver bestyrelse kan genbruge: den største barriere er ikke manglende selvforsyning, men manglende kapacitet til at stille de rigtige krav i markedet (Digitaliseringsstyrelsen/PA Consulting, 2026). Alternativerne findes oftere, end man tror; det, der mangler, er købere med overblik nok til at bruge dem som pression. Og når selv en stat med milliardbudgetter ikke kan forhandle sig fri på kort sigt, er overblik og exitmuligheder mere værd end store erklæringer.

04 De tre drivere: geopolitik, økonomi og regulering

Afhængigheden er ikke ny. Det nye er, at tre kræfter samtidig har gjort den dyr at ignorere.

Driver 1: Geopolitik og jura

Den juridiske kerne er enkel og ubekvem. Den amerikanske CLOUD Act fra 2018 forpligter amerikanske teknologiselskaber til at udlevere data, de har i deres besiddelse eller kontrol, uanset hvor i verden dataene fysisk ligger. En server i Viborg ejet af et amerikansk selskab er i den forstand amerikansk jurisdiktion. Dertil kommer FISA Section 702, der giver amerikanske efterretnings-tjenester adgang til at indsamle kommunikation om ikke-amerikanere i udlandet via amerikanske tjenesteudbydere; ordningen blev fornyet og udvidet i april 2024, og den giver hverken varslings eller reel klageadgang for en europæisk kunde.

Det er den konflikt, EU-Domstolen to gange har reageret på. I 2020 underkendte Schrems II-dommen den daværende aftale om dataoverførsler til USA med henvisning til netop den overvågningslovgivning. Efterfølgeren fra 2023 hviler på amerikanske tilsagn, blev svækket allerede i januar 2025, da tilsynsorganet bag den reelt blev sat ud af spillet, og er nu på vej til EU-Domstolen igen. Ingen seriøs rådgiver tør garantere, at rammen står om tre år.

Hyperscalerne har svaret med »suveræne« tilbud: AWS har investeret 7,8 mia. euro i en europæisk Sovereign Cloud med første region i Tyskland, og Microsoft markedsfører tilsvarende. Det er reelle forbedringer på dataresidens og drift, men de æn-

drer ikke det grundlæggende: forpligtelsen under amerikansk lov følger ejerskabet, ikke serverens adresse. Kritikere kalder det sovereignty washing (Computer Weekly, 2025). Konklusionen for en bestyrelse er ikke at flygte fra amerikanske leverandører, men at vide præcis, hvilke data og processer der tåler jurisdiktionen, og hvilke der ikke gør.

Driver 2: Økonomien i lock-in

Geopolitik kan føles fjern. Prissedlen er det ikke. Når en leverandør ved, at kunden ikke kan flytte, forsvinder kundens forhandlingskraft, og regningen følger efter. Microsofts erhvervslicenser steg omkring 12 procent i både 2022 og 2023, og nye prisrunder og bortfald af mængderabatter er varslet ind i 2026 (Licenseware, 2025). Det er irriterende, men til at budgettere. Værre bliver det, når alternativet mangler helt.

Forhandlingslogikken er banal, men den bliver først synlig, når den mangler: den, der forhandler uden alternativer, forhandler ikke, men modtager en pris. Alene det at have undersøgt et alternativ, dokumenteret at data kan trækkes ud og regnet på et skift, flytter magtbalancen ved næste fornyelse. Og fra september 2025 har EU's Data Act gjort øvelsen billigere: kontrakter skal muliggøre skift, og fra januar 2027 er selve gebyret for at flytte forbudt. Lovgiver har sænket prisen på handlefrihed; efterspørgslen skal komme fra køberne.

ADVARSELSCASEN

VMware efter Broadcom: hvad lock-in koster, når regningen kommer

Da Broadcom i 2023 overtog VMware, sad tusindvis af europæiske virksomheder på en teknologi, der var dybt vævet ind i driften, uden kort vej ud. Den nye ejer afskaffede evige licenser, hævede minimumskøbet fra 16 til 72 kerner og indførte 20 procents strafgebyr ved sen fornyelse. Europæiske cloudkunder har til EU-Kommissionen indberettet prisstigninger på 800 til 1.500 procent; AT&T oplyste i et retsdokument 1.050 procent (CISPE/ECCO, 2025; Network World, 2025). Tallene er kundernes egne og ikke bekræftet af Broadcom, men mønstret er ubestridt: da alternativet manglede, var prisen fri. Det er den regning, kortlægning, plan B og afprøvede alternativer forsikrer imod.

Driver 3: Regulering og ansvar

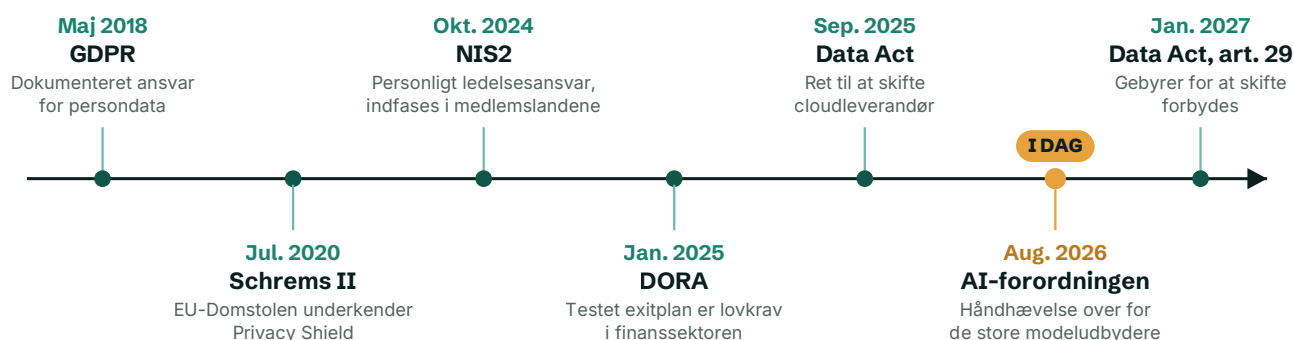
Den tredje driver er den mest direkte for en bestyrelse, for her handler det ikke om sandsynligheder, men om vedtaget lov: en bølge af EU-regulering flytter ansvaret for digitale afhængigheder derhen, hvor I sidder, med datoer, dokumentationskrav og personlige sanktioner. Den er så vigtig, at den får sit eget kapitel.

Den, der forhandler uden alternativer, forhandler ikke. Han modtager en pris.

Kernen i lock-in-økonomien, kapitel 4

05 Ansvaret ligger i bestyrelseslokalet

Man kan mene, hvad man vil om geopolitik. Reguleringen er der ingen diskussion om: den udpeger ledelsen, med navn.



Figur 3 · Ansvar er flyttet i etaper. Fra GDPR's dokumentationskrav i 2018 over Schrems II til NIS2's personlige ledelsesansvar, DORA's exitkrav og Data Acts ret til at skifte. Fra januar 2027 må selve skiftet ikke længere koste gebyr. Kilder: EU-retsakterne, se kildelisten.

Tag NIS2 først. Direktivet, der dækker en bred kreds af væsentlige og vigtige virksomheder, kræver i artikel 20, at ledelsesorganet selv godkender cybersikkerhedsforanstaltningerne, fører tilsyn med dem og gennemgår uddannelse i at forstå risiciene. Ansvar kan ikke delegeres til en it-chef, og sanktioner rækker fra betydelige bøder til midlertidigt forbud mod at udøve ledelsesfunktioner. Reglerne indføres i medlemslandene i disse år, og flere brancher omfattes løbende frem mod 2026 og 2027. Retningen er ikke til at tage fejl af: cybersikkerhed og leverandørrisiko er blevet et dokumenteret ledelsesansvar.

Finanssektoren er længere fremme og viser, hvor det bærer hen. DORA-forordningen har været i kraft siden januar 2025 og kræver, at finansielle virksomheder har dokumenterede og testede exit-strategier for kritiske it-leverandører, med identificerede alternativer og overgangsplaner, og at de vurderer koncentrationsrisiko, altså om for meget hviler på én udbyder. Behovet er ikke teoretisk: Den Europæiske Centralbank har opgjort, at over 30 procent af de betydelige bankers outsourcing-

budgetter ligger hos blot ti leverandører (ECB, 2024). Er I ikke omfattet af DORA, så lån alligevel dens logik. En testet plan B er lige så fornuftig i en produktionsvirksomhed som i en bank; forskellen er kun, at banken får en bøde for at mangle den.

Data Act er den tredje brik, og den vender modsat: hvor NIS2 og DORA stiller krav til jer, giver Data Act jer rettigheder. Siden september 2025 skal cloudkontrakter gøre det muligt at skifte leverandør uden at miste data eller funktionalitet, opsigelsesvarslet er begrænset til to måneder med en overgangsperiode på 30 dage, og gebyrer for at skifte udfases helt frem mod januar 2027 (Europa-Kommissionen, 2025). Dertil kommer GDPR's velkendte bødeloft på fire procent af global omsætning og AI-forordningen, hvis regler for de store modeludbydere har kunnet håndhæves siden den 2. august i år. Ingen af delene kræver, at I skifter noget som helst. Men alle delene forudsætter, at I ved, hvad I har, og kan dokumentere, at nogen har taget stilling. Overblikket fra kapitel 7 er derfor ikke kun god ledelse. Det er efterhånden også det, tilsyn og revisorer forventer at få forevist.

06 Hvad de første har lært

Handlefrihed er ikke et tankeeksperiment. Nogen har prøvet, i stor skala, og både succeserne og fiaskoerne er lærerige.

Schleswig-Holstein

TYSK DELSTAT · 30.000 ARBEJDSPLADSER

Flytter hele forvaltningen fra Windows og Microsoft Office til Linux, LibreOffice, Nextcloud og Open-Xchange. Omkring 80 procent af kontorarbejdspladserne var skiftet medio 2025.

15 mio. euro

forventet årlig licensbesparelse fra 2026, mod en engangsinvestering på 9 mio. euro (delstatsregeringen via heise, 2025)

Aarhus Kommune

DANSK FRONTLØBER · 60 SYSTEMER FLYTTET

Har flyttet 60 systemer fra Microsoft Azure til tyske Hetzner og besluttet i budgettet for 2026, at mindst en fjerdedel af kontorpakkerne skal være open source senest i 2030, med 3 mio. kr. årligt til omstillingen.

ca. 1/3

af den tidligere pris betaler kommunen for driften efter flytningen (Aarhus Kommune via HK, 2025)

Den Internationale Straffedomstol

UNDER PRES · VALGTE EXIT

Efter sanktionssagen i 2025 udskifter domstolen Microsoft Office med openDesk, den open source-pakke som det statsejede tyske ZenDiS står bag. Samme pakke har den tyske hær tegnet en syvårig aftale om, og den rundede 160.000 brugere på sit første år.

Dyrt på kort sigt

domstolen lægger ikke skjul på, at skiftet er besværligt nu og strategisk nødvendigt på sigt (OSOR, 2025)

München, LiMux

ADVARSLER · RULLET TILBAGE

Byens berømte Linux-satsning blev efter årtier rullet tilbage til Windows i 2020. Ikke fordi idéen var forkert, men fordi gennemførelsen haltede: skiftende politisk opbakning, svag styring og for lidt inddragelse af de medarbejdere, der skulle leve med værktøjerne.

Læringen

handlefrihed er et forandringsprojekt med mennesker i midten, ikke et licensprojekt

Tre mønstre går igen. For det første virker fælles løsninger. Aarhus og København har siden 2006 drevet folkebibliotekernes systemer på fælles open source, og i dag kører alle 98 kommuner på dem (OSOR, 2025). Det, der er for tungt for én organisation, er overkommeligt for mange sammen. For det andet er økonomien reel, men den kommer

efter en pukkel: Schleswig-Holstein tjener sin engangsinvestering hjem på under et år, mens ICC betaler ekstra nu for at stå friere senere. For det tredje, og vigtigst, afgøres udfaldet ikke af teknologien. Det afgøres af ledelse, vedholdenhed og af, om medarbejderne er med. München fejlede på det sidste. Det behøver ingen gentage.

07 Metoden og de fem håndtag

Man starter ikke med at flytte. Man starter med at vide.



Gratis, og den største enkeltgevinst

Figur 4 · Metoden i fem trin. Trinene er udfoldet i guiden *Kom godt i gang med digital handlefrihed*, frit tilgængelig på vintherconsulting.dk.

Metoden er bevidst uddramatisk, og ingen af de fem trin kræver, at I forlader en eneste leverandør. De kræver, at I ved, hvad I har, og det er præcis den kapacitet, den nationale analyse pegede på som den største mangel. Bestyrelsens rolle er at

bestille dem, sætte tempo og kræve leverancerne forevist.

Når overblikket er der, findes der i praksis fem håndtag at trække i. De er et katalog, ikke en tjekliste; det rigtige valg afhænger af jeres situation, og nogle af håndtagene koster ingenting.

1 Kortlægning

Overblikket, alt andet hviler på. Gratis, og altid første skridt. For bestyrelsen: kræv ét samlet billede og ét tal for, hvor koncentreret afhængigheden er.

2 Exitstrategi

En nedskrevet plan B for de vigtigste leverandører: data ud i åbent format, et vurderet alternativ, et tidsestimat og en ansvarlig. DORA har gjort det til lovkrav i finanssektoren; alle andre kan låne skabelonen.

3 Open source som håndtag

Kontrol og exitmulighed, med en driftsregning man skal kende på forhånd. Stærkest i fællesskaber, som openDesk og de danske bibliotekssystemer viser.

4 Europæiske alternativer

Ikke et katalog, men kriterier: jurisdiktion, modenhed, pris og reel portabilitet. Vælg område efter modenhed, ikke ideologi.

5 Krav i kontrakter og udbud

Få handlefriheden skrevet ind, før I underskriver: åbne formater, exitbistand, dataudtræk og opsigelsesvilkår. Data Act giver rygdækning, men kun til dem, der stiller kravene.

Et ord om spredning: 89 procent af større virksomheder bruger allerede flere cloudleverandører (Flexera, 2025), men to leverandører, man ikke kan flytte imellem, er bare to lock-ins. Derfor kommer håndtag 1, 2 og 5 før alt andet; de er billige, leverandørneutrale og virker også for den, der bliver, hvor de er.

08 Syv spørgsmål til det næste bestyrelsesmøde

Bestyrelsen behøver ikke kende ét systemnavn. Den skal stille spørgsmål, ledelsen ikke kan tale sig uden om. Her er de syv.

1 Har vi et samlet overblik over vores systemer, og hvilke der er forretningskritiske?

Hvis svaret er et diagram fra 2021 eller »det ligger hos it«, er svaret nej.

2 Hvad sker der, hvis adgangen til én leverandør forsvinder i morgen?

Ikke som skrækscenarie, men som driftsspørgsmål: hvem gør hvad de første 48 timer, og findes planen på skrift?

3 Kan vi flytte vores data og arbejdsgange, og hvad ville det koste i tid og penge?

Et estimat med usikkerhed er fint. Ingen anelse er ikke.

4 Hvor koncentreret er vores afhængighed?

Hvor stor en del af det kritiske hviler på én leverandør, én kontrakt, én jurisdiktion? Bed om ét tal, og følg det over tid.

5 Bruger vi åbne standarder og formater, der sikrer, at data kan tages med ud?

Portabilitet afgøres den dag, man skriver under, ikke den dag, man vil ud.

6 Hvad er vores forhandlingsposition ved næste fornyelse, og har vi undersøgt alternativer?

Et dokumenteret alternativ er et forhandlingskort, også hvis man bliver.

7 Kan vi dokumentere, at vi lever op til NIS2, GDPR og eventuelt DORA?

Ansaret er personligt og kan ikke delegeres. Dokumentationen skal kunne forevises, ikke rekonstrueres.

09 Indvendingerne, og hvad de holder til

De fem indvendinger, vi oftest hører, fortjener ærlige svar. Nogle af dem er nemlig delvist rigtige.

» Hyperscalerne er sikrere end noget, vi selv kan drive.

Ofte sandt. De tre store investerer over 25 mia. dollar årligt i udvikling og sikkerhed, og det matcher ingen enkelt organisation. Men konklusionen er ikke at lade være; den er at lade være med at forveksle sikker drift med handlefrihed. Man kan udmærket blive hos en hyperscaler af gode grunde og samtidig kende sin exit. Og husk, at risikoen ikke forsvinder ved at skifte, den flytter. Skifter man til eget setup eller mindre udbydere, overtager man selv opgaver, der før var indbygget. Det skal med i regnestykket, begge veje.

» Alternativerne er ikke modne nok.

Delvist rigtigt, og det skal siges højt. AWS tilbyder flere hundrede tjenester, de største europæiske udbydere nogle dusin, og open source-kontorpakker halter fortsat på blandt andet samtidig redigering. Men modenheten er ujævn, ikke fraværende: 30.000 arbejdspladser i Schleswig-Holstein, 160.000 openDesk-brugere og 98 kommuners bibliotekssystemer er ikke eksperimenter. Kunsten er at vælge område efter modenhet. Møder, filer og backup er modne i dag. Tunge fagsystemer er det sjældnere. Derfor hedder trin fem »afprøv ét område« og ikke »flyt det hele«.

» Det bliver for dyrt.

På kort sigt kan det passe; ICC lægger selv ikke skjul på, at deres skifte er dyrt og besværligt nu. Men bemærk, hvad der faktisk koster. Kortlægning, plan B og kontraktkrav, de tre vigtigste greb, koster nærmest ingenting. Selve skift kan til gengæld tjene sig hjem: Schleswig-Holstein regner med at spare over 15 mio. euro årligt mod en engangsudgift på 9. Og prisen for slet ikke at have alternativer har VMware-kunderne sat tal på: op til 15 gange. Det dyreste valg er sjældent at undersøge sine muligheder.

» Vi har ikke kompetencerne.

Formentlig ikke, endnu, og det er et reelt problem: arbejdsmarkedet er trænet i de dominerende værktøjer, og vaner er den stærkeste lock-in af dem alle. Netop derfor er München-læringen central. Det, der vælter projekter, er ikke teknik, men manglende ledelse og inddragelse. Start småt, byg kompetencen gennem piloten, og behandl skiftet som det forandringsprojekt, det er. Rigtige forandringer starter med menneskene, ikke med licenserne.

» Geopolitikken blæser over.

Måske. Ingen af os ved, hvordan forholdet over Atlanten ser ud om fem år. Men se på, hvad der ikke blæser over: NIS2, DORA og Data Act er vedtaget lov med datoer og sanktioner, og de skærpes frem mod 2027. Og forhandlingsgevinsten ved at kende sine alternativer består i enhver geopolitisk situation. Handlefrihed er med andre ord et fornuftigt køb, også i det venlige scenarie. I det uvenlige er den uvurderlig.

10 De første 90 dage

Tre bestyrelsesmøder er nok til at flytte spørgsmålet fra fornemmelse til styring. Her er kadencen.



Figur 5 · Bestyrelsens første 90 dage. Tre beslutninger med hver sin leverage, og derefter et fast punkt i årshjulet. Ingen af de tre kræver, at der skiftes noget som helst.

Sæt derefter tærskler, så opfølgningen ikke drukner i skøn. Beslut for eksempel, at hvis mere end en aftalt andel af de kritiske funktioner hviler på én leverandør, skal koncentrationen aktivt ned. At hvis en exit ikke kan gennemføres inden for en forretningsmæssigt acceptabel tidsramme, rykker exitmodningen frem. At licensstigninger over en aftalt grænse automatisk udløser en alternativvurdering, så beslutningen er truffet, før forhandlingen presser sig på. Og at manglende NIS2- eller GDPR-dokumentation eskaleres med det samme, fordi ansvaret er personligt.

Det lyder måske stramt. Men det er den slags tærskler, bestyrelser allerede bruger på valuta, likviditet og kreditrisiko. Digitale afhængigheder fortjener samme voksne behandling. Forskellen på en fornemmelse og en styring er, at styringen har tal, ejere og datoer.

Og begynd i dag frem for til efteråret. Data Acts gebyrfrist i januar 2027 gør alternativvurderinger billigere for hver måned, der går, reguleringens dokumentationskrav vokser, og hver licensfornyelse, der passerer uden et undersøgt alternativ, er en forhandling, I mødte op til uden kort på hånden.

Tre gratis næste skridt, og ét med os

Alt det grundlæggende kan I gøre selv, og materialet er frit tilgængeligt. Ingen login, ingen mailadresse, ingen forpligtelse.

Handlefriheds-tjekket

Ti spørgsmål, tre-fire minutter.
Et billede af, hvor jeres virksomhed står, og ét forslag til næste skridt. Svarene bliver hos jer.

vintherconsulting.dk/vaerktoejer/handlefriheds-tjekket

Guiden: Kom godt i gang

Den praktiske makker til dette whitepaper: metoden i fem trin, ti steder at kigge og en plan for de første tredive dage. Cirka 14 sider.

vintherconsulting.dk/viden/digital-handlefrihed

Vidensuniverset

Myter og fakta, ordbog, roller og en løbende opdateret oversigt over, hvad der sker i Danmark. Alt sammen frit tilgængeligt.

vintherconsulting.dk/viden/digital-handlefrihed

Om Vinther Consulting

Vinther Consulting rådgiver danske virksomheder og organisationer om AI og digital transformation, fra mindre virksomheder til store private og offentlige organisationer. Bag firmaet står Martin Nyman Vinther med over 20 års erfaring fra digital og agil transformation i nogle af Danmarks største organisationer, blandt andre Oticon, ATP, Digitaliseringsstyrelsen, VELUX, AP Pension og SDC.

Tilgangen er den samme som i dette whitepaper: rigtige forandringer starter med menneskene,

overblik kommer før beslutninger, og gode beslutninger kræver reelle valgmuligheder. Vi er uafhængige af leverandører og har ingen aktier i, hvad I ender med at vælge. Vil I have et bud på jeres situation, ser vi på jeres konkrete afhængigheder sammen, typisk med udgangspunkt i en kortlægning og de syv spørgsmål fra kapitel 8. Book en gennemgang på vintherconsulting.dk eller skriv til martin@vintherconsulting.dk.

Kilder

Centrale kilder bag whitepaperets tal og påstande. Omstridte tal er markeret i teksten, hvor de optræder.

AP / Justice Info (2025). Rapportering om ICC-chefanklagers mistede adgang til Microsoft-e-mail efter amerikanske sanktioner, maj 2025.

Bertelsmann Stiftung / UCL (2025). *EuroStack – A European Alternative for Digital Sovereignty*. Bria, Timmers & Gernone, februar 2025.

CISPE / ECCO (2025). Indberetninger til EU-Kommissionen om VMware-prisstigninger på 800–1.500 % efter Broadcoms opkøb; omtalt i Network World og heise online, 2025.

Computer Weekly (2025). Analyser af ICC/Microsoft-sagen og af »sovereignty washing«, herunder udtalelser fra Gaia-X' tekniske ledelse.

Dansk Erhverv (2026). Analyse af danske virksomheders AI-leverandører: 86 % amerikanske, 4 % danske udbydere. Februar 2026.

Dansk Industri (2025–2026). Positioner om digital suverænitæt, strategisk optionalitet og balancen mellem afhængighed og isolation.

Digitaliseringsstyrelsen / PA Consulting (2026). *Digital suverænitæt i den offentlige sektor* med casekatalog (15 cases). Januar 2026.

ECB (2024). Tilsynsdata om koncentration i signifikante bankers ICT-outsourcing (over 30 % hos ti leverandører).

EU-retsakter: NIS2-direktivet (EU) 2022/2555, art. 20; DORA-forordningen (EU) 2022/2554, art. 5, 28 og 29; Data Act (EU) 2023/2854, kap. VI, anvendelig 12. september 2025, gebyrforbud fra 12. januar 2027; GDPR (EU) 2016/679; AI-forordningen (EU) 2024/1689.

Europa-Parlamentet (2025). *European Software and Cyber Dependencies*, briefing PE 780.413: ca. 80 % af software- og cloudforbrug til amerikanske leverandører; ca. 264 mia. euro årligt ud af EU. December 2025.

Eurostat (2025). AI-udbredelse i EU-virksomheder; Danmark højest med ca. 42 %.

Flexera (2025). *State of the Cloud Report*: 89 % af virksomheder bruger to eller flere cloudleverandører.

heise online (2025). Schleswig-Holsteins migration: ca. 80 % udrullet medio 2025; forventet besparelse over 15 mio. euro årligt fra 2026 mod 9 mio. euro i engangsinvestering. December 2025.

HK / Aarhus Kommune (2025). Budgetforlig 2026: mindst 25 % open source-kontorpakker senest 2030; 60 systemer flyttet fra Azure til Hetzner til ca. en tredjedel af prisen.

Ingeniøren (2025). Statens IT's arbejde med et open source-alternativ til kontorpakken.

KL (2026). Nyhed og positioner om digital suverænitæt og handlefrihed i den offentlige sektor; Ringsted Kommunes oplæg om afhængighed (2025).

Licenseware (2025). Opgørelser over Microsoft-prisstigninger 2022–2026 og bortfald af mængderabatter.

Microsoft (2025). Brad Smiths redegørelse om ICC-sagen.

OPS-Indsigt / Version2 (2025). Statens femårige Microsoft-aftale på 4,2 mia. kr.; samlede forpligtelser ca. 5,7 mia. kr.; SKI-aftale 4,12 mia. kr. for 96 kommuner; statens licensudgift 2024 med 20 % stigning.

OSOR / Interoperable Europe (2025). ICC's skifte til openDesk; de danske folkebibliotekers fælles open source siden 2006, i dag alle 98 kommuner; openDesk-udbredelse inkl. Bundeswehrs syvårige aftale og 160.000 brugere.

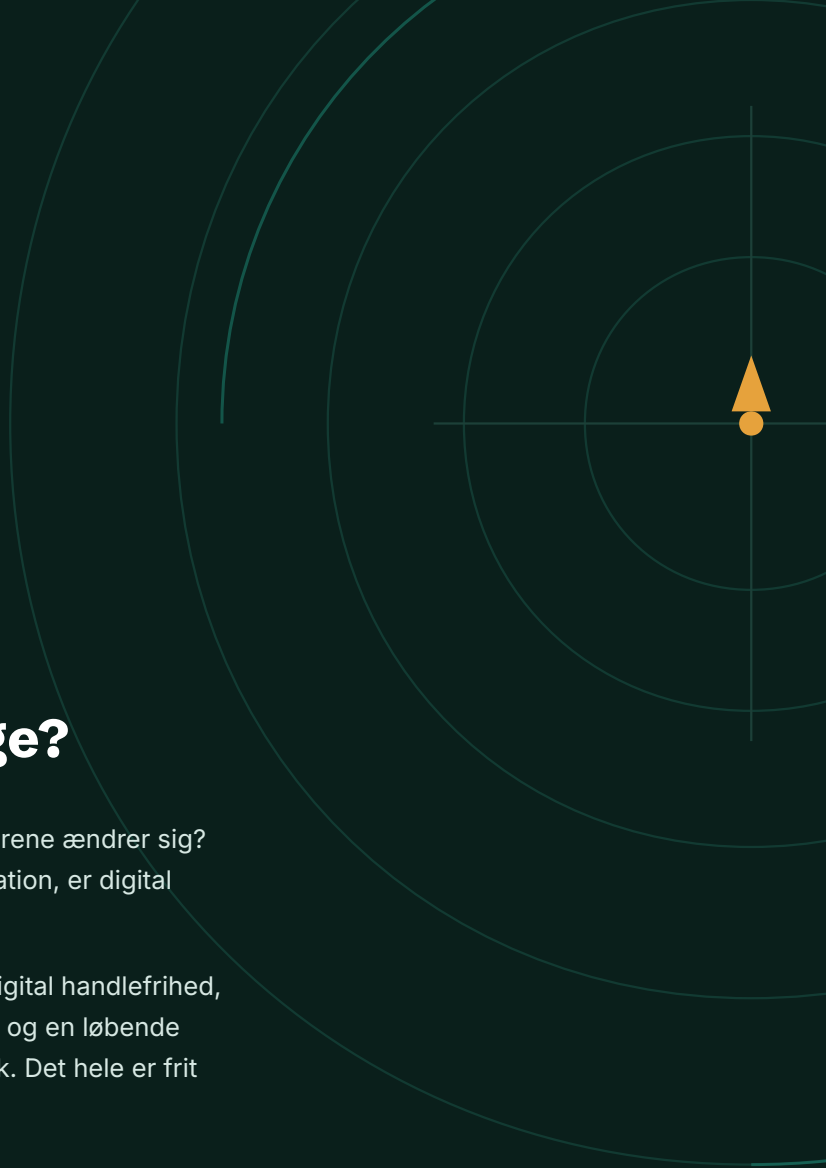
Synergy Research Group (2025). Europæisk cloudmarked: de tre amerikanske hyperscalere over 70 %, europæiske udbydere ca. 15 %, faldet fra 29 % i 2017.

The Register (2025). ICC dropper Microsoft Office til fordel for openDesk, oktober 2025; analyser af hyperscalernes suverænitætsstilbud.

AWS (2025–2026). European Sovereign Cloud: 7,8 mia. euro, første region i Brandenburg, generelt tilgængelig januar 2026.

Vinther Consulting (2026). Vidensuniverset *Digital handlefrihed* og guiden *Kom godt i gang med digital handlefrihed*, version 1.0, august 2026.

Alle kilder er senest tilgået i august 2026. Enkelte tal, blandt andet VMware-stigningerne og detaljerne i ICC-sagen, er parternes egne oplysninger og er markeret som sådan i teksten. Dette whitepaper er orientering, ikke juridisk rådgivning.



Kan I svare ja tre gange?

Ved I, hvad I har? Kan I komme videre, hvis vilkårene ændrer sig? Har I et reelt valg? Tre gange ja, med dokumentation, er digital handlefrihed. Alt andet er en fornemmelse.

Dette whitepaper er en del af vidensuniverset Digital handlefrihed, hvor I også finder Handlefriheds-tjekket, guiden og en løbende opdateret oversigt over, hvad der sker i Danmark. Det hele er frit tilgængeligt.

