

Dataunderstøttelse i kommunerne er måske vejen til bedre velfærd

Databrugen er voksende, men restpotentialer er endnu stort

Jeanette Mayland Olsen, LIFA

Abstract

I en ny undersøgelse af de danske kommuners brug af borgerrelaterede data tager vi temperaturen på den dataunderstøttede forvaltning og ser på potentialer, perspektiver og løsninger.

60% af kommunale dataanvendere mener, at brugen af data i opgaveløsningen af vokset det seneste år. 78% mener, at der er potentialer for yderligere databrug i deres kommune.

Keywords: Digitalisering, data, dataunderstøttet forvaltning

1. Digitalisering og data på dagsordenen gennem ti år

Digitaliseringen af de kommunale forvaltninger har nu været på dagsordenen i mange år, og navnlig efter frigivelsen af de første Grunddata i 2013 har kommunerne for alvor indarbejdet data i opgaveløsningen. Nu banker nye teknologier som fx generativ AI på og kan i en ikke nødvendigvis så fjern fremtid blive centrale.

Med et akut og voksende behov for at flytte kommunale ressourcer fra administration til velfærdsopgaver opnår mange kommuner i dag effektiviseringsgevinster med intelligent styring af affaldsindsamling, vejbelysning og ruteplanlægning til hjemmeplejere etc. Der er ingen tvivl om, at der findes lignende potentialer i videreudviklingen af de borgerrelaterede data. Borgerrelaterede data skal forstås som data, der mere eller mindre direkte relaterer sig til borgeren. De findes i flere systemer og registre, herunder CPR, BBR, FLIS, fagsystemer, CVR og Danmarks Statistik.

Skal vi imidlertid lykkes med at anvende AI, machine learning og andre avancerede teknologier til databearbejdning, skal den kommunale dataanvendelse modnes yderligere. Det gælder både i form af dataforståelse og ledelsen af arbejdet med data.

2. Analyse af databrugen afdækker faldgruber og potentialer

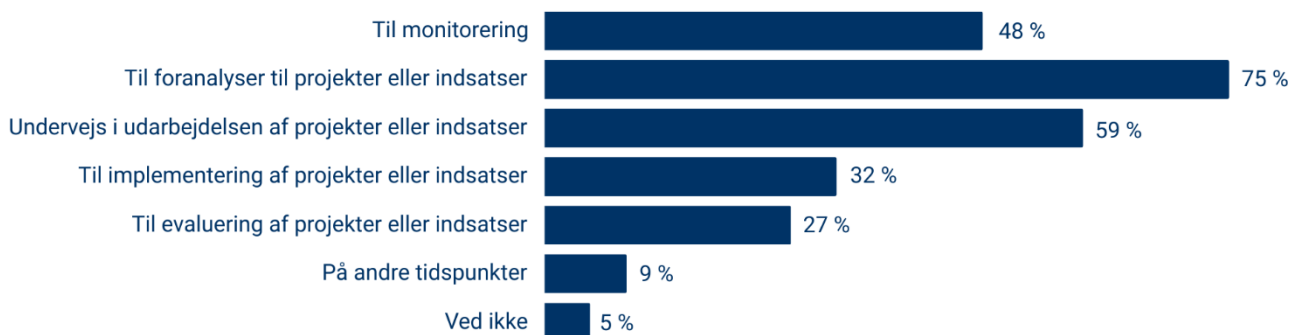
Vi har gennemført en spørgeskemaundersøgelse med 142 besvarelser, opfølgende interviews med kommunale dataanvendere samt interview med en tidligere kommunaldirektør og ph.d. i topledelse af digitalisering. I undersøgelsen har vi afdækket brugen af borgerrelaterede data og anvendernes perspektiver på udfordringer og potentialer. Resultaterne er yderligere nuanceret med perspektiver fra plenumdebatter, bl.a. på Kortdage 2023.

Formålet med analysen var at kortlægge databrug og de hermed forbudne faldgruber og potentialer. Analysen tjener desuden som et benchmark for kommunerne.

3. Datakultur, forankring og barrierer i den kommunale opgaveløsning

Analysen viser, at den kommunale brug af borgerrelateret data er udbredt og voksende. Således svarer 60% af respondenterne, at de bruger data mere nu end for ét år siden. Samtidig mener hele 78%, at der er potentiale for yderligere brug. Dykker vi ned i, hvordan data bruges, ser vi da også, at borgerrelaterede data i dag spiller den største rolle i monitorering og foranalyser, mens data i mindre grad inddrages i fx implementering og evaluering af kommunale projekter og indsatser, jf. Figur 1.

I hvilke sammenhænge benyttes data eller analyser af data om kommunens borgere oftest?



Kilde: LIFA A/S 2023

Figur 1: Spørgeskemaundersøgelsens resultat af i hvilke sammenhænge, data og analyser af data om kommunens borgere hyppigst anvendes.

3.1 Data be- eller afkræfter teser

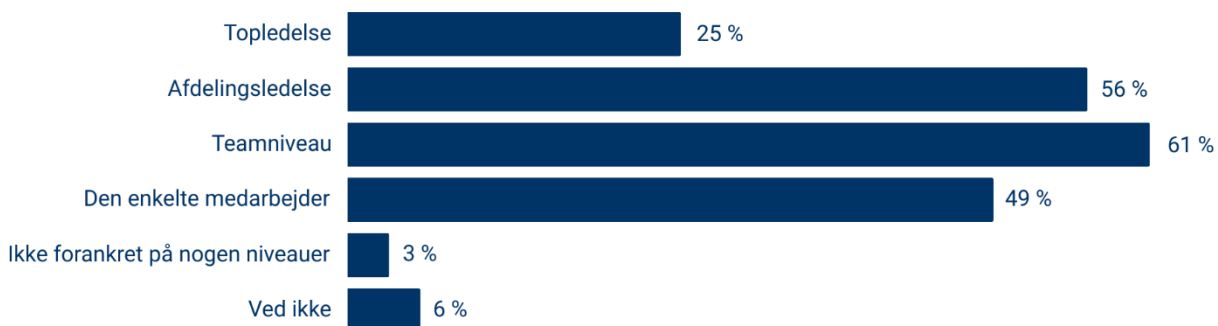
Der er stor forskel på, hvordan borgerrelaterede data konkret bringes i spil i den enkelte kommune. Nogle steder er der tale om simple kortlægninger af enkeltvariable, der giver et overblik over fx boligtyper eller aldersfordeling. Andre steder arbejdes der med mere avancerede data-kombinationer, hvor borgerne inddeles i segmenter, fx opdelinger i civilstandsformer, hvor der skelnes mellem gifte og ugifte par eller i grupperinger af forskellig herkomst.

Anvendelser som disse kan både føre til interessant indsigt i hidtil ukendte mønstre, og anvendes til at be- eller afkræfte gængse slutninger. Data indgår ofte i foranalyser til fx bosætnings- og erhvervsindsatser, og det kan påvirke opgaveløsningen positivt, idet det fordrer, at nye teser opstilles og afprøves gennem nye analyser eller datainformeret implementering og evaluering.

3.2 Decentral forankring er en udfordring

Forankringen af databrug er ofte knyttet til få personer i organisationen og sjældnere på topledelsesniveau, jf. Figur 2. Det skaber udfordringer, fordi engagementet og ekspertisen dermed kan være skrøbelig for medarbejderudskiftninger eller for den enkelte medarbejders eller teamleders aktuelle prioriteringer.

På hvilke niveauer i organisationen er anvendelsen af data forankret?



Kilde: LIFA A/S 2023

Figur 2: Spørgeskemaundersøgelsens resultat af på hvilke niveauer i organisationen, anvendelsen forankres med data.

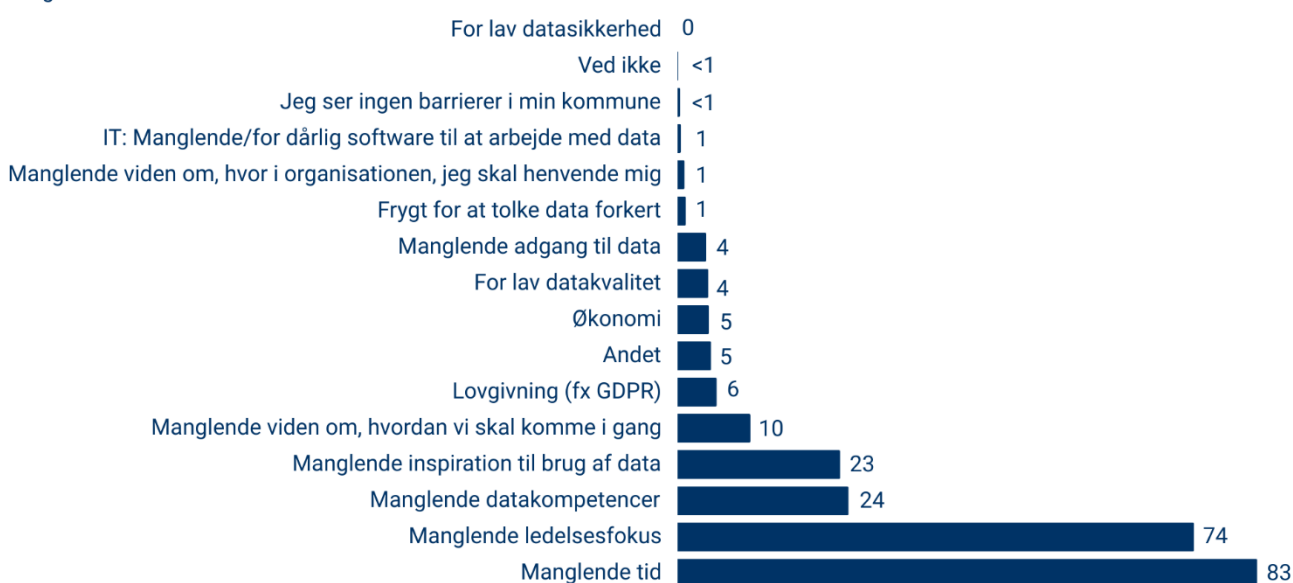
Det svækker også samarbejdet på tværs i organisationen, især hvor opgaveløsningen i forvejen er silo-opdelt. Omvendt kan brugen af data tjene som et godt værktøj til at nedbryde disse siloer; det er ofte i samarbejdet mellem de datafaglige og de fagfaglige, at data kan rykke mest ved opgaveløsningen i form af effektivisering, kvalitetsforbedring og/eller innovation. Det kræver dog topledelsens fokus og sponsorat at sikre ressourcerne til dette.

3.3 Manglende tid og ledelsesfokus er de største barrierer

Netop tid og ledelsesopbakning er de barrierer, som de kommunale dataanvendere oplever som de største, jf. Figur 3. Selvom mange kommunale topledere interesserer sig for data og datas potentiale, lykkes det ikke at omsætte interessen til organisatorisk forankring.

Hvilke 3 barrierer ser du som de væsentligste i forhold til at anvende jeres borgerrelaterede data i højere grad end i dag?

Vægtet resultat



Kilde: LIFA A/S 2023

Figur 3: Spørgeskemaundersøgelsens resultat af hvilke barrierer, der er de væsentligste for anvendelsen af borgerrelateret data i forvaltningen.

Det er interessant, at det er den ledelsesmæssige prioritering, som udgør den væsentligste barriere, idet det også tegner et billede af en kommunal dataorganisation, der i store træk er klar til at bruge og analysere de borgerrelaterede data. Hverken økonomi, jura, IT eller bekymringer om datakvaliteten scorer således særlig højt på bekymringskalaen.

4. Vejen frem er dataunderstøttet ledelse og varme fortællinger

Undersøgelsens respondenter er ikke i tvivl om, at brugen af borgerrelateret data er afgørende for kommunernes fortsatte udvikling, innovation og effektivisering. Det kræver en indsats fra både ledelsen og de datafaglige at indfri dette. Herefter følger fire råd til lederen og ét til dataanvenderen.

4.1 Arbejd aktivt med datakulturen fra toppen

Uklare prioriteringer eller urealistiske forventninger i forhold til de afsatte ressourcer gør det besværligt eller helt umuligt at arbejde med data, medmindre organisationens ildsjæle kaster sig ind i "kampen". Det organisatoriske rum for den værdiskabende brug af borgerrelaterede data skal derfor skabes fra topledelsen.

4.2 Facilitér tværfagligt samarbejde

Det kræver en kombination af datafaglighed i bred forstand, fagfaglighed og formidling at opbygge en datakultur, der giver kommunen fuldt udbytte af datas potentiale. Det fordrer tidlig inddragelse af begge vinkler til at kuratere de data, der anvendes, for ofte er få beregninger eller nøgletal mere anvendelige for de fagfaglige end overfyldte *dashboards* med flere variable, som dybest set udtrykker det samme eller for mange, forsimplede fremstillinger. Nøglen er de få (nogle gange lidt mere avancerede) beregninger, der skaber indsigt, der kan handles på.

4.3 Brug data hele vejen

Få hele projekternes livscyklus med, så data også anvendes til implementering og evaluering. Der ligger et stort videnstab, når data "glemmes" her, og det kan potentielt koste kommunen både penge og manglende resultatopnåelse.

4.4 Få sikret datakendskabet

Et ofte overset element i dataarbejdet er værdien af domænekendskab; altså det dybe kendskab til de enkelte variable og dataregistrenes struktur, styrker og svagheder. Lige nu er tilfældet i mange kommuner, at de medarbejdere, der besidder kendskabet, nærmer sig pensionsalderen. Det er altså på høje tid at sikre overleveringen til yngre medarbejdere.

4.5 Forvandl kolde data til varme historier

I mange kommuner er databrugen især drevet af lokale ildsjæle, der gennem stærke datakompetencer, passion og et øje for mulighederne forsøger at byde ind med data og analyser i opgaveløsningen. Her er det vigtigt for succesraten, at fortællingen knytter sig op på kommunens

aktuelle udfordringer og prioriteringer. Det kan ske gennem en større brug af *story telling*, der oversætter data til historier, konsekvenser, muligheder og anbefalinger. Konkret kan det gøres gennem høj kvalitet i datavisualiseringen, en sammenkobling af analyserne med de målsætninger, kommunerne arbejder efter, eller ved *case-fortællinger* fra kommunens egne borgere.