

# Når data skaber værdi

Data bliver ofte italesat som "det nye guld". Det gælder også i kommunerne, hvor der bliver stadig større opmærksomhed på mulighederne i de enorme datamængder. Det stiller store krav til kommunerne, når der skal sikres kvalitet i data og registreringer. Og det stiller store krav til de enkelte datamedarbejdere, hvis der skal skabes reel værdi af data.

Den stigende opgavekompleksitet, det voksende udgiftsbehov og de stigende forventninger til det kommunale serviceniveau, sætter kommunernes økonomi under pres. Kommunerne kan i denne sammenhæng bruge data i jagten efter råderum og til kvalitetsudvikling for eksempel ved at finde mønstre i data og reagere offensivt på det. Men hvis data skal skabe reel værdi, stiller det også store krav til kommunerne og ikke mindst kommunernes data- og analysekonsulenter.

Det er ikke nok at investere i avancerede systemer, der kan lave flotte standardrapporter. Systemerne er ikke plug-and-play, selv om indpakningen er flot. Tværtimod kan man brænde fingrene på sådanne systemer, hvis man ikke er skarp på, præcis hvad data skal bruges til, og ikke mindst hvordan man får værdi ud af data.

Dette har været en dyrekøbt erfaring i flere kommuner, hvor udviklingen af data og ledelsesinformation primært har været anset som en teknisk opgave placeret adskilt fra kommunens velfærdsområder. Der er derfor brug for en meget tættere integration mellem data- og analyseafdelinger og kommunens serviceområder, når der skal skabes dataunderstøttelse. Den tættere integration kræver blandt andet, at analyseafdelingerne skal under-



CATRINE MARIE  
STAMM GRAVESEN

Konsulent i Økonomisk Sekretariat, KL



PETER RIIS

Chefkonsulent i Økonomisk Sekretariat, KL

støtte et nyt mindset og en kultur, hvor sagsbehandlere oplever betydningen og vigtigheden af deres data-registreringer.

## Forudsætninger for at lykkes

For kommunen som organisation er det afgørende, at man på strategisk niveau er skarp på sine formål og målsætninger i dataanvendelsen. Medarbejdere og ledere skal vide, hvad data skal bruges til, og hvordan det skal anvendes for at kunne designe de rigtige løsninger – og ikke mindst for at ledere og organisation skal ende med at anvende datarapporter og -analyser til faktiske beslutninger.

Det er også vigtigt at kende begrænsningerne i data. Der skal være tilstrækkeligt høj kvalitet i data, hvis man ikke skal risikere at træffe beslutninger på et fejlagtigt grundlag. Dette kan ofte være en barriere på velfærdsområderne, hvor der for eksempel kan være udfordringer i sagsbehandlernes registreringspraksis. På strategisk niveau skal der tages stilling til, hvordan kommunen organisatorisk skal arbejde med data. Hvordan sikres det eksempelvis, at de rigtige medarbejdere og ledere på tværs af organisationen involveres i data- og analysearbejdet?

Kommunernes organisering af arbejdet med at dataunderstøtte ledelse og styring er forskellig. Kom-

munerne er ikke og skal ikke være ens, og derfor er der forskel på, hvor centralt eller decentralt man placerer opgaven.

Flere kommuner som eksempelvis Gladsaxe og Rudersdal etablerer i disse år særskilte dataenheder, der skal drive en mere dataunderstøttet udvikling af den kommunale forretning på tværs af kommunens områder. Det giver mulighed for at samle analytiske og tekniske kompetencer. Men disse kommuner prioriterer samtidig som en afgørende forudsætning, at der skabes et tæt samarbejde med de enkelte fagområder og den faglige ekspertise. Hvis ikke der er et fagligt ejerskab til den ledelsesinformation og de rapporter, der bygges op, er der meget lille chance for, at det rent faktisk anvendes.

## Komplekse krav

Hvis en kommune skal lykkes med at integrere data i både den løbende drift og den strategiske udvikling og styring, stiller det store krav til de analysekonsulenter, der arbejder i kommunens datamaskinrum. KL har derfor opstartet kommunale data og BI-netværk målrettet data- og analysekonsulenter. Netværket giver et rum for sparring omkring arbejdet med data på tværs af kommunerne. Efterspørgslen efter de nye netværk har været så stor, at der nu er fire netværk med over 100 deltagere i alt.

**DET ER IKKE NOK AT  
INVESTERE I AVANCE-  
REDE SYSTEMER, DER  
KAN LAVE FLOTTE STANDAR-  
DRAPPORTER. SYSTEMERNE  
ER IKKE PLUG-AND-PLAY, SELV  
OM INDPAKNINGEN ER FLOT.**

## Komplekse krav til datakonsulenten

En tidligere afdækning af kravene til en moderne "datahelt", foretaget af Inspari, viser, at data- og analysekonsulenterne skal have:

### 30 % forretningsforståelse

Evnen til at kommunikere historien i data og dermed skabe ny læring hos modtagerne.

### 20 % formidling/storytelling

Evnen til at koble datapotentiale med forretningsmæssige udfordringer.

### 15 % dataforståelse

Evnen til at se og forstå sammenhænge i data og komplekse strukturer.

### 15 % datavisualisering

Kreative kompetencer, der formår at gøre data visuelle og tager udgangspunkt i modtageren.

### 10 % analytisk forståelse

Evnen til at krydse data og skabe analyser, der giver ny indsigt.

### 10 % hacker-mindset

Tager ikke et nej for et nej og ved, at alt i udgangspunktet kan lade sig gøre.

Kilde: Magasinet Data-driven '16, analyse af baseret på 415 skandinaviske virksomheder.

Netværksdeltagernes oplevelse er, at de tekniske løsninger er vigtige, men at de vigtigste kompetencer og arbejdsopgaver langt hen ad vejen er alt det, der ligger uden for selve de tekniske løsninger. Data- og analysekonsulenterne befinder sig i et krydsfelt mellem på den ene side stærke fagligheder og forskelligartede dagsordener på tværs af kommunens fagområder og på den anden side komplekse data- og analyseopgaver.

Kommunernes data- og analysekonsulenter skal være gode til at udvikle Excel-ark, rapporter i kommunens BI-løsning, og de skal kunne gennemføre avancerede dataanalyser. Dette er en forudsætning for deres arbejde. De skal også kunne målrettede budskaber og rapporter til de mange forskellige typer af modtagere i en kommune. Og de skal gøre det på en visuel form, der tager udgangspunkt i modtageren. For at skabe reel værdi med data er det afgørende, at ledelsesinformation og analyse kan understøtte medarbejderne i deres kerneopgaver og er skræddersyet det enkelte fagområdes logikker. Og ikke mindst at det understøtter kommunens politiske og ledelsesmæssige prioriteringer og beslutninger.

### Inspiration til dataanalyse

Data og dataanalyse er i stadig stigende omfang afgørende i kommunernes beslutningsprocesser. På mange områder lærer kommunerne af hinanden, og det kan de også i arbejdet med dataanalyse. Inspirationen kan også komme fra andre brancher. Det kan skabe nyt lys på udfordringer og løsninger, men det kan også være, at andre har løst nogle af de problemstillinger, som man selv sidder med.

Hvis I gerne vil lære mere og finde inspiration i arbejdet med data, så deltag i KL's datakonference 2020. Konferencen afholdes i forlængelse af de fire netværk, men er åben for tilmelding for alle. ■

### Tilmeld dig KL's datakonference 2020

På KL's datakonference 27. maj 2020 får du inputs til, hvordan din kommune kan anvende dataunderstøttet styring og ledelse til gavn for både kvaliteten af indsatserne, økonomien i kommunkassen og effekterne på lang sigt. Læs mere om konferencen, og tilmeld dig her: <https://tilmeld.kl.dk/datakonference2020>