

Datainformeret ledelse

Sundhedsvæsenets Kvalitetskonference
Oktober 2025



Program

Velkomst og introduktion

Datainformeret ledelse

Dataværktøjer

Ledelseskompetencer

Kommunernes erfaringer med datainformeret ledelse

Drøftelse

FREMSUND

Spørgsmål og afrunding

Hvem er vi?



Anton Pottegård
Professor
Institut for Sundhedstjenesteforskning
Syddansk Universitet
apottegaard@health.sdu.dk

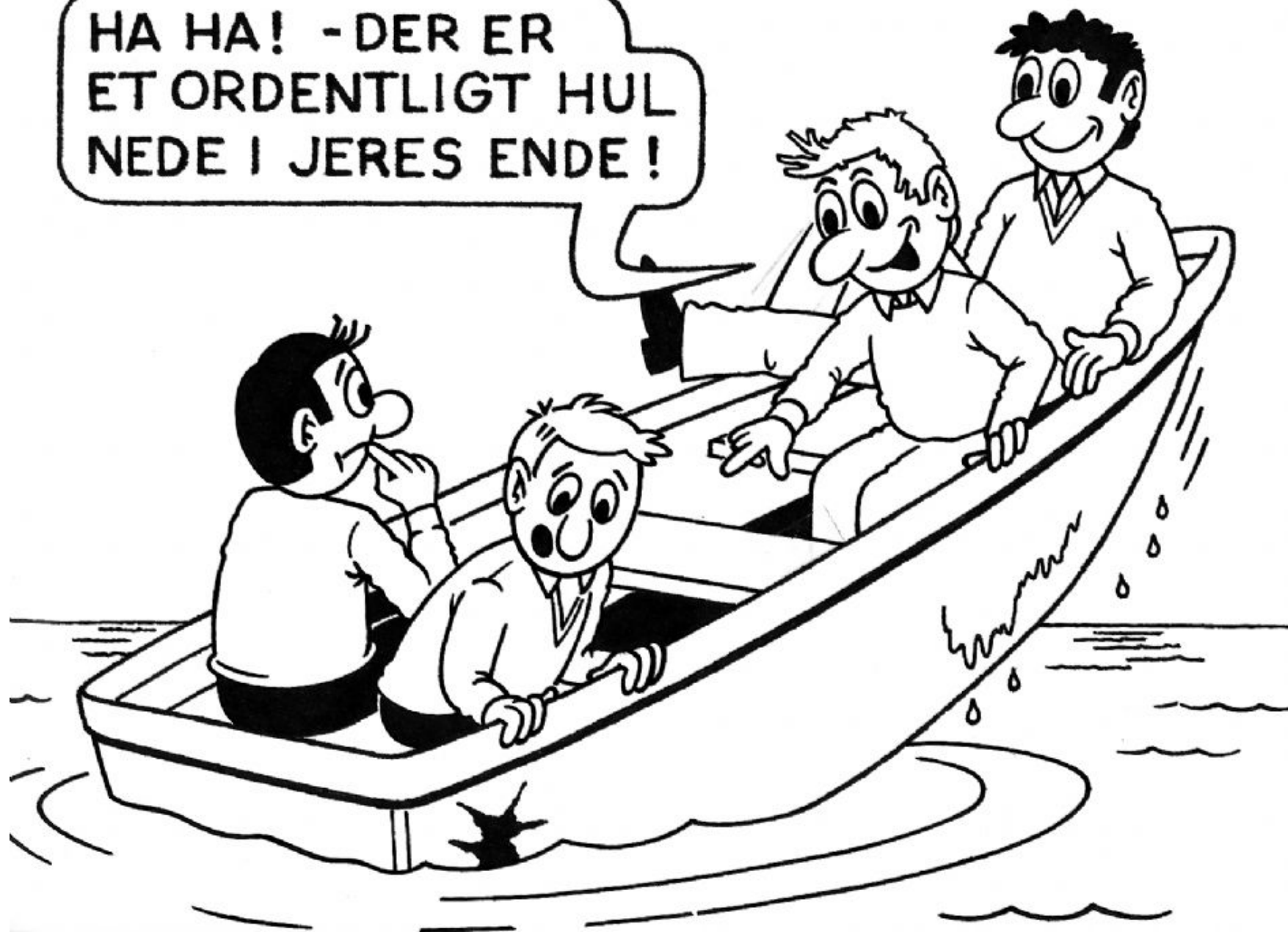


Mickael Bech
Professor
Institut for Statskundskab
Syddansk Universitet
mb@sam.sdu.dk



Stine Emilie Junker Udesen
Specialkonsulent, ph.d., cand.scient.san.publ
Institut for Sundhedstjeneste forskning
Syddansk Universitet
sudesen@health.sdu.dk

HA HA! - DER ER
ET ORDENTLIGT HUL
NEDE I JERES ENDE!

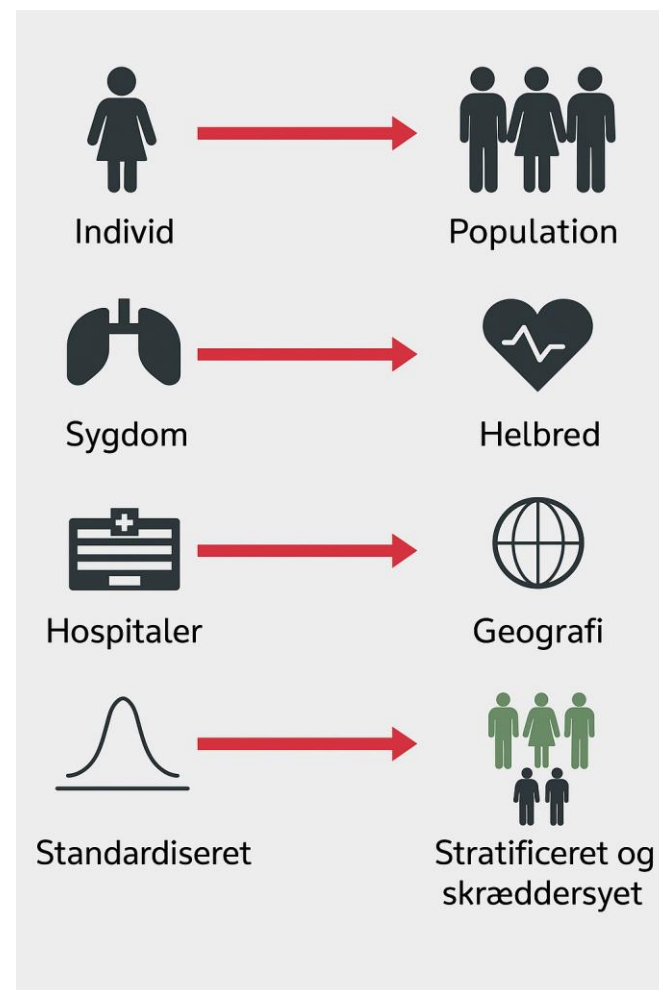




Datainformeret ledelse

Fælles populationsoverblik og -ansvar

- Population Health Management
- Samle og analysere data om befolkningens sundhedstilstand, risikofaktorer og sundhedsbehov
- National sundhedsplan → regionale sundhedsplaner → nærsundhedsplaner
- Transformation af sundhedsvæsenet



Hvad vil det sige at være datainformeret?

- At være datainformeret betyder, at handlinger og beslutninger i organisationen er guidet, drevet og styret af data – ikke af intuition eller vaner
- En datainformeret organisation integrerer data i alle led – fra beslutningstagning til værdiskabelse. Den har en fælles kultur, kompetencer og teknologier, der gør det muligt at bruge data systematisk og strategisk til at skabe indsigt, handle og innovere.

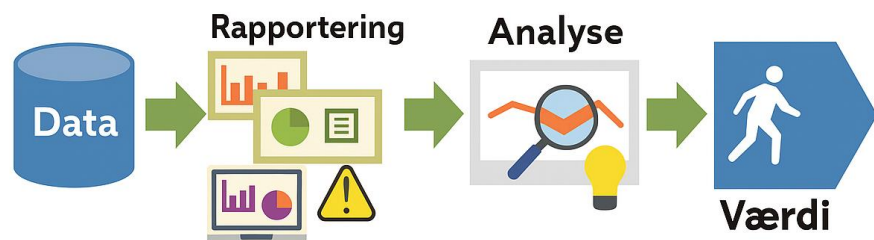
Fischer et al.(2023). Data-Driven, Organizations: Review, Conceptual Framework, and Empirical Illustration. Australasian Journal of Information Systems, 27. | Hupperz et al. (2021). What is a Data-Driven Organization? Twenty-Seventh Americas Conference on Information SystemsMontreal. | Madsen (2014). Data-driven healthcare: how analytics and BI are transforming the industry. John Wiley & Sons. | Anderson, C. (2015). Creating a data-driven organization: Practical advice from the trenches. O'Reilly Media, Inc.

En datainformeret organisation (kerneelementer)

- **Dataindsamling & fortolkning** – indsamle relevante data og omsætte dem til indsigt
- **Datakompetencer** – sikre de rette kompetencer, værktøjer og infrastruktur til at udnytte data
- **Datadrevet kultur** – fremme en kultur hvor data værdsættes og bruges bredt i organisationen
- **Datadrevet beslutningstagning** – træffe beslutninger baseret på data frem for mavefornemmelser
- **Datadrevet værdiskabelse** – bruge data til at skabe værdi (bedre kvalitet, effektivitet mv.)

Fischer et al.(2023). Data-Driven Organizations: Review, Conceptual Framework, and Empirical Illustration. Australasian Journal of Information Systems, 27. | Hupperz et al. (2021). What is a Data-Driven Organization? Twenty-Seventh Americas Conference on Information Systems, Montreal. | Madsen (2014). Data-driven healthcare: how analytics and BI are transforming the industry. John Wiley & Sons. | Anderson, C. (2015). Creating a data-driven organization: Practical advice from the trenches. O'Reilly Media, Inc.

Fra data til handling



1. Identificér og afgræns målgruppen
2. Fastlæg målinger og indikatorer
3. Indsamling og validering af data
4. Omdan data til information
5. Skab viden gennem analyse
6. Udled indsigt i kontekst
7. Oversæt indsigt til strategi, retning og beslutninger
8. Gennemfør handling og følg op

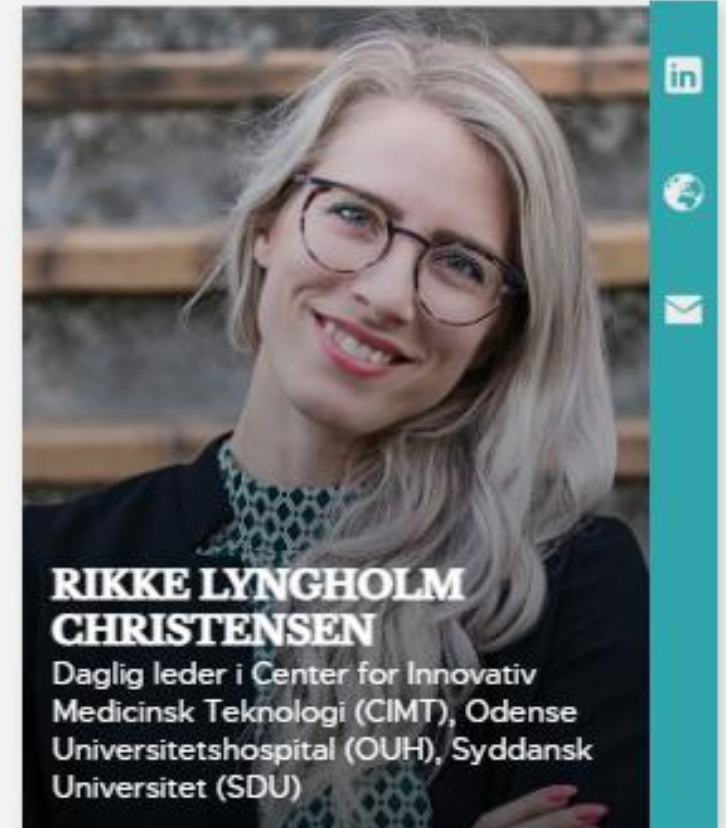
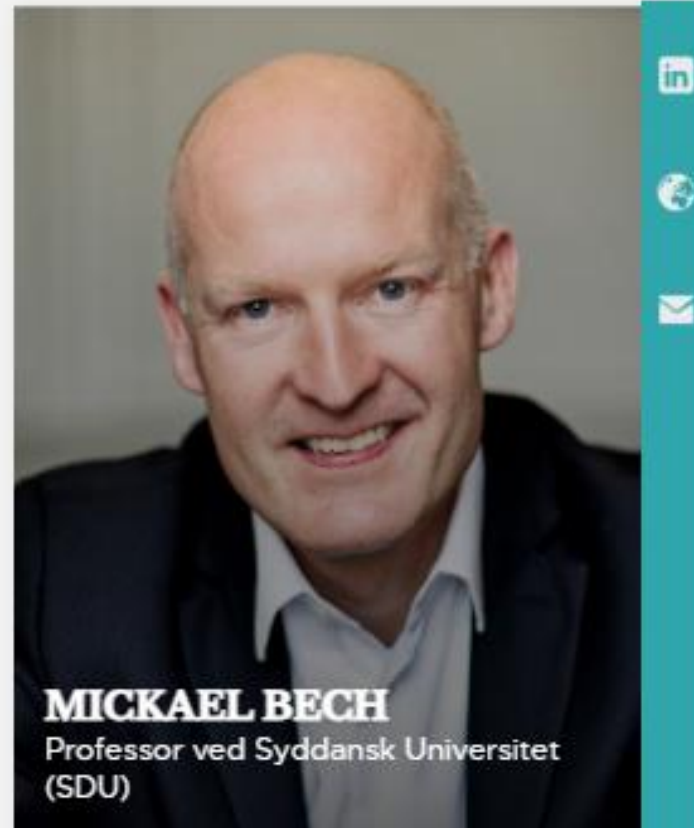
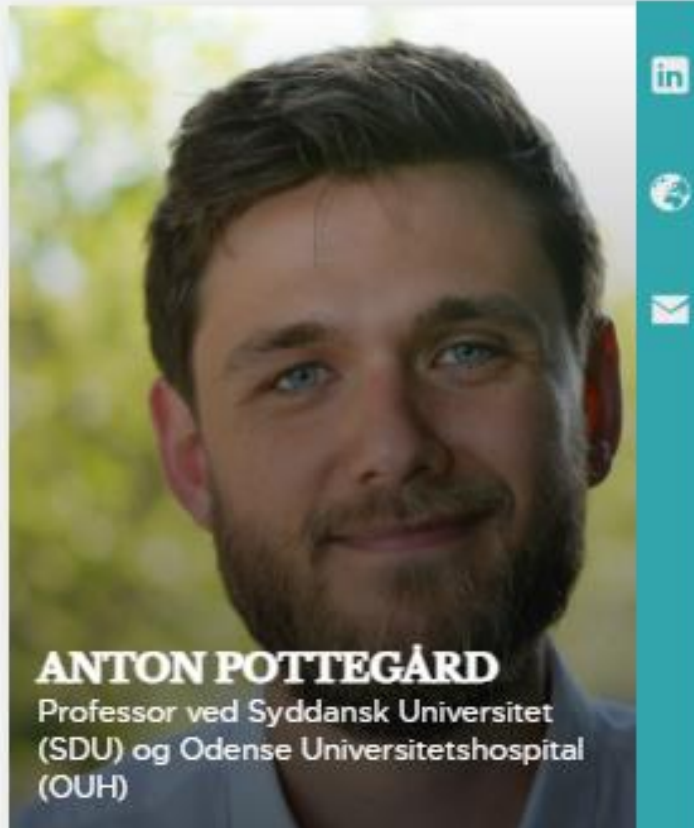
Data- værktøjer



FREMSUND

Fremtidens Ressourcer, Evidens og Muligheder i
Sundhedsvæsenet Understøttet af Nødvendige Data

Programledelse



www.FREMSUND.dk



FREMSUND

Fremtidens Ressourcer, Evidens og Muligheder i
Sundhedsvæsenet Understøttet af Nødvendige Data

En vision for fremtidens sundhedsvæsen

Det demografiske dobbeltpres med flere ældre og færre medarbejderressourcer stiller sundhedsvæsenet overfor store udfordringer. Det kræver prioritering på en anden måde end vi hidtil har gjort det.

FREMSUND er et forsknings-, innovations- og uddannelsesprogram der skal muliggøre datadrevet ledelse og styrke sundhedsvæsenets robusthed gennem opbygning og anvendelse af dataværktøjer, der understøtter beslutningstagning.

FREMSUND er forankret på Syddansk Universitet og omfatter fem kerneområder: (1) etablering af værktøjer der understøtter datadreven sundhedsledelse, (2) uddannelsesstilbud der understøtter datadreven ledelse, (3) forskningsaktiviteter inden for epidemiologi, innovation og sundhedsledelse og (4) kommunikation af såvel behov som løsninger.

Dataværktøjer

Uddannelse

Forskning

Agenda

Dataværktøjer

Uddannelse

Forskning

Agenda

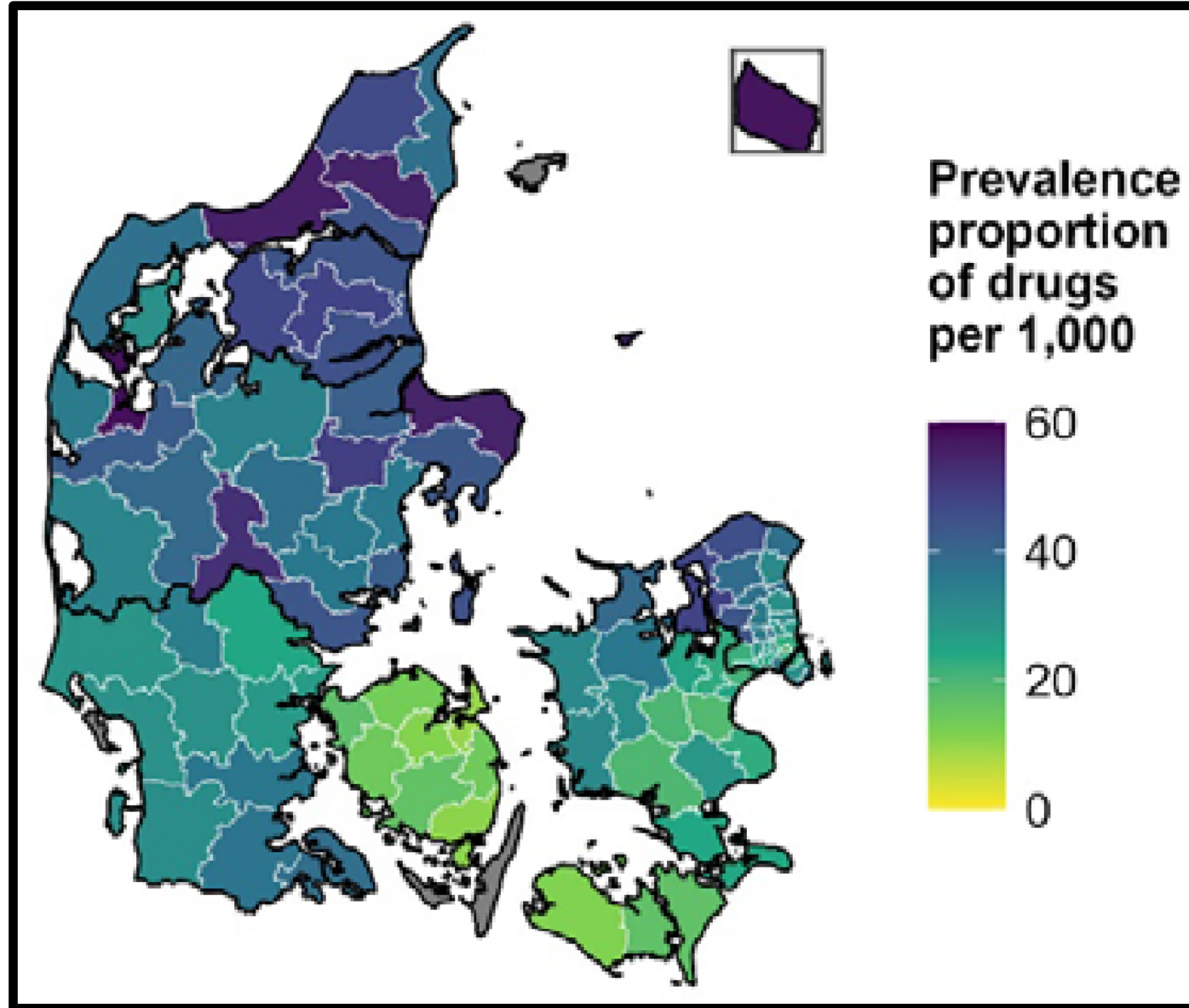
Dataværktøjer

Uddannelse

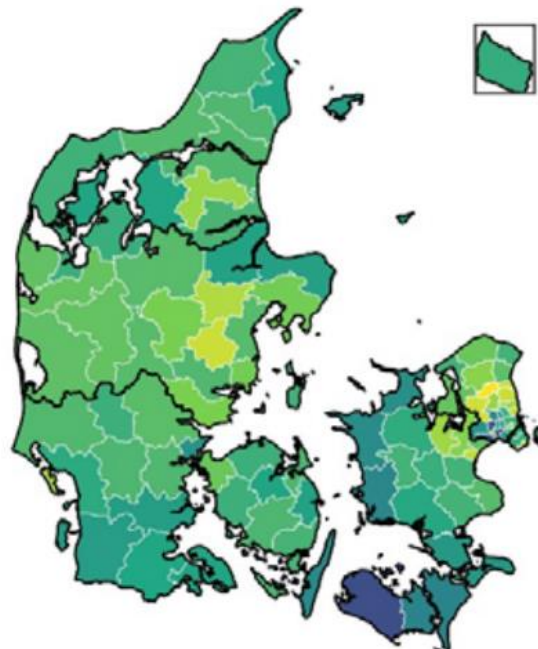
Forskning

Agenda

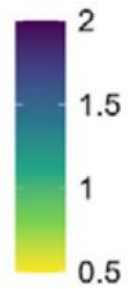
BU P-Stat



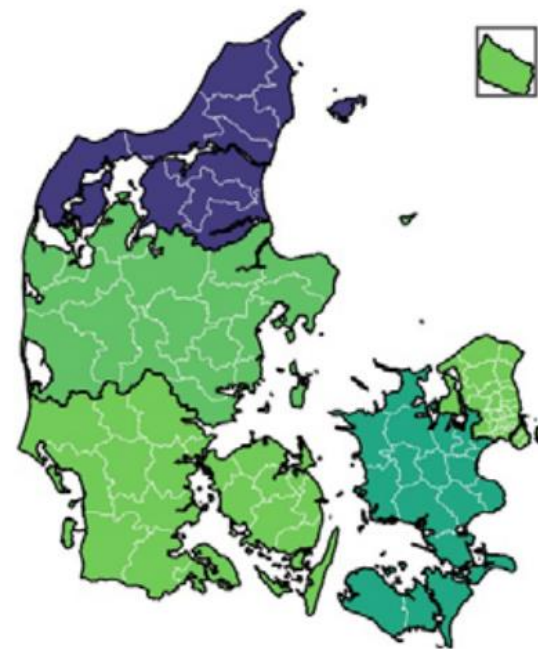
C



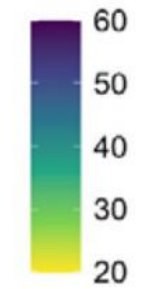
Socio-economic index



D



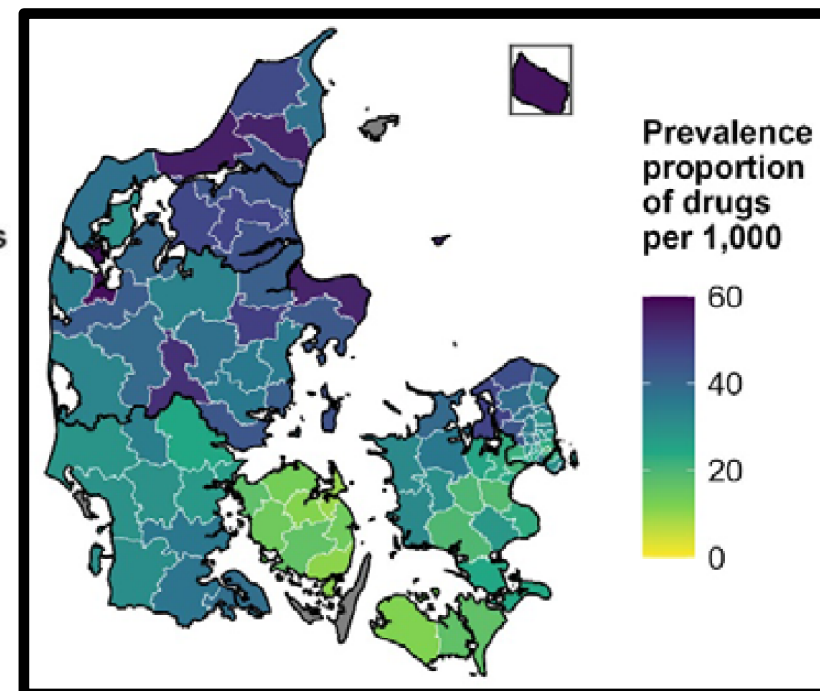
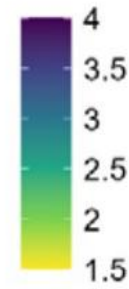
Average wait times in days



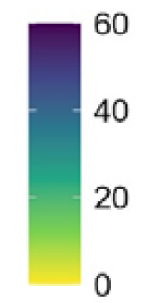
E



Capacity of psychiatrists per 100,000



Prevalence proportion of drugs per 1,000



MIDO



Characteristics and care trajectories of older patients in temporary stays in Denmark

Hanin Harbi, Carina Lundby, Peter Bjødstrup Jensen, Søren Post Larsen, Linda Grouleff Rørbæk, Lene Vestergaard Ravn-Nielsen, Jesper Ryg, Mette Reilev, Kasper Edwards,  Anton Pottegård

doi: <https://doi.org/10.1101/2024.10.10.24315219>

Medication use patterns among older patients in temporary stays in Denmark

Hanin Harbi, Carina Lundby, Peter Bjødstrup Jensen, Søren Post Larsen, Linda Grouleff Rørbæk, Lene Vestergaard Ravn-Nielsen, Jesper Ryg, Mette Reilev, Kasper Edwards,  Anton Pottegård

doi: <https://doi.org/10.1101/2024.10.10.24315220>

**11.424 patienter
2016-2023**

Ringkøbing-Skjern

Helsingør

Brøndby

Gladsaxe

Glostrup

Rødovre

Fredericia

Kalundborg

Holbæk

Ringsted

Vejen

Nordfyns

Faaborg-Midtfyn

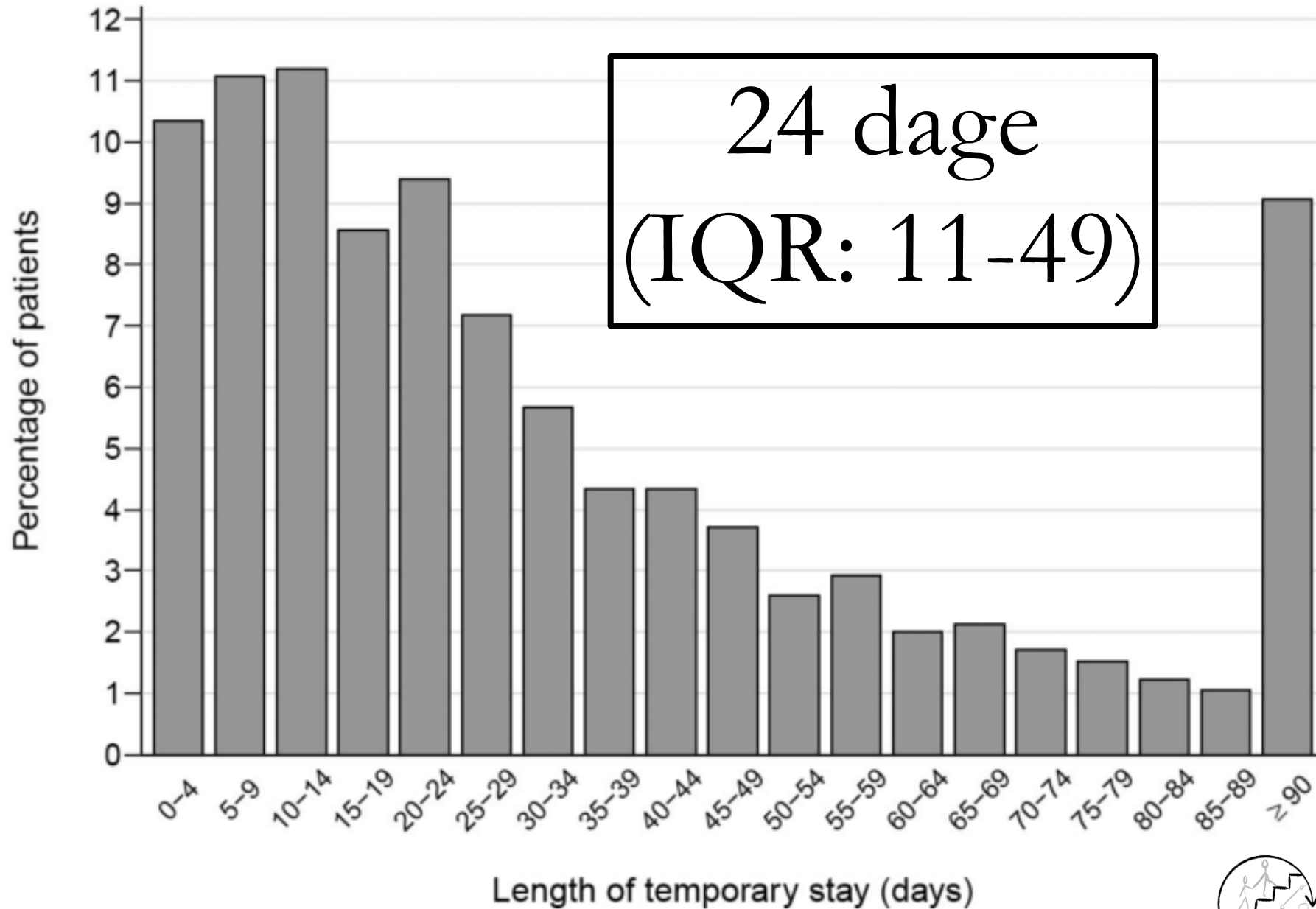
Lolland

Fra hospital:

$\approx 70\%$

Fra eget hjem:

$\approx 30\%$



Direkte indlæggelse:

8,2%

Indlæggelse indenfor 30 dage:

20%

Nye tal sætter fokus på ældre og svage patienter: Det minder om et tredjerangssundhedsvæsen

Selv om regeringen vil flytte ansvaret for sengepladser i kommunerne til regionerne, løser det ikke problemet, lyder kritikken.





SUNDHEDSSTYRELSEN

Dato 11-03-2025

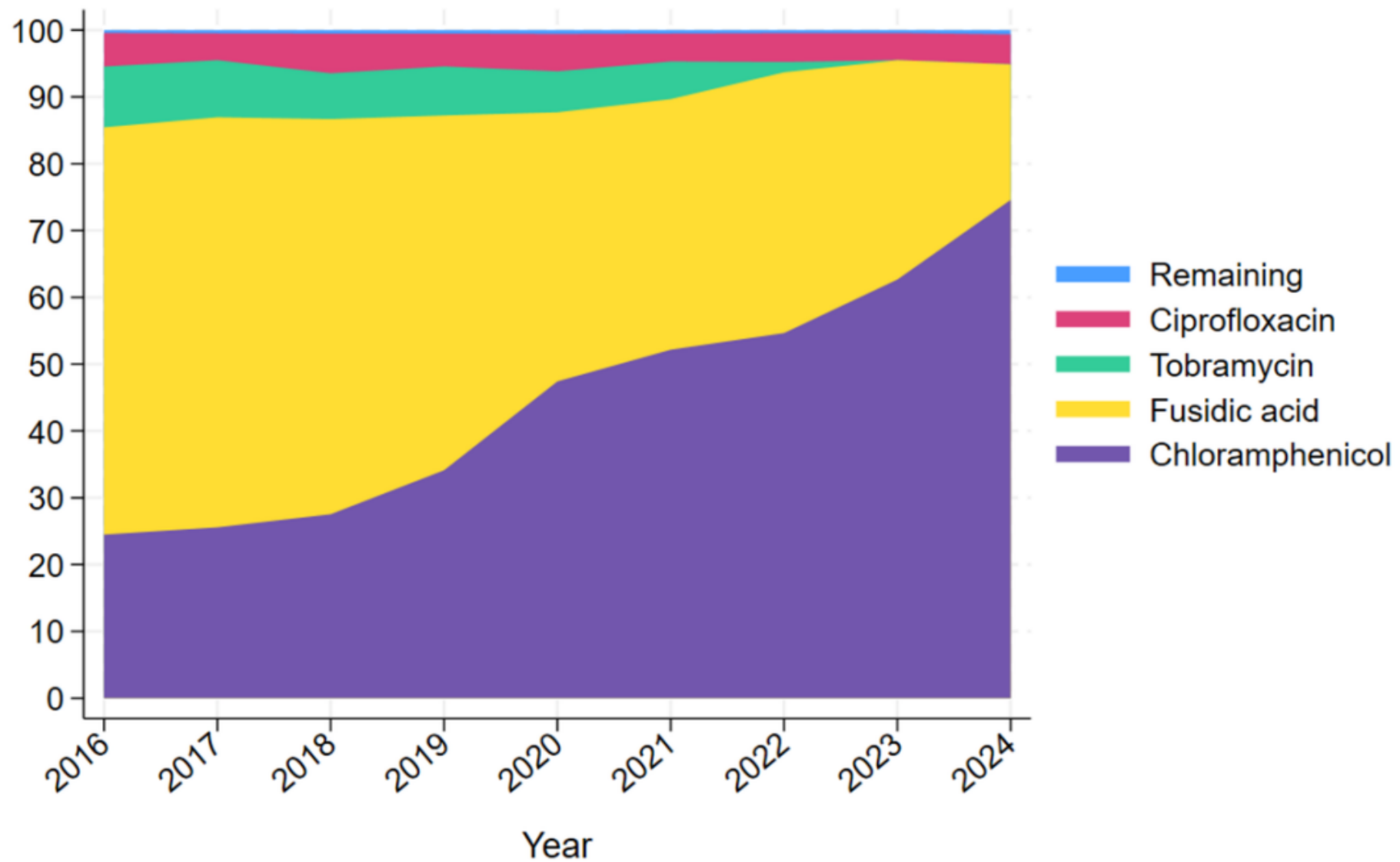
Sagsnr. 04-9999-411

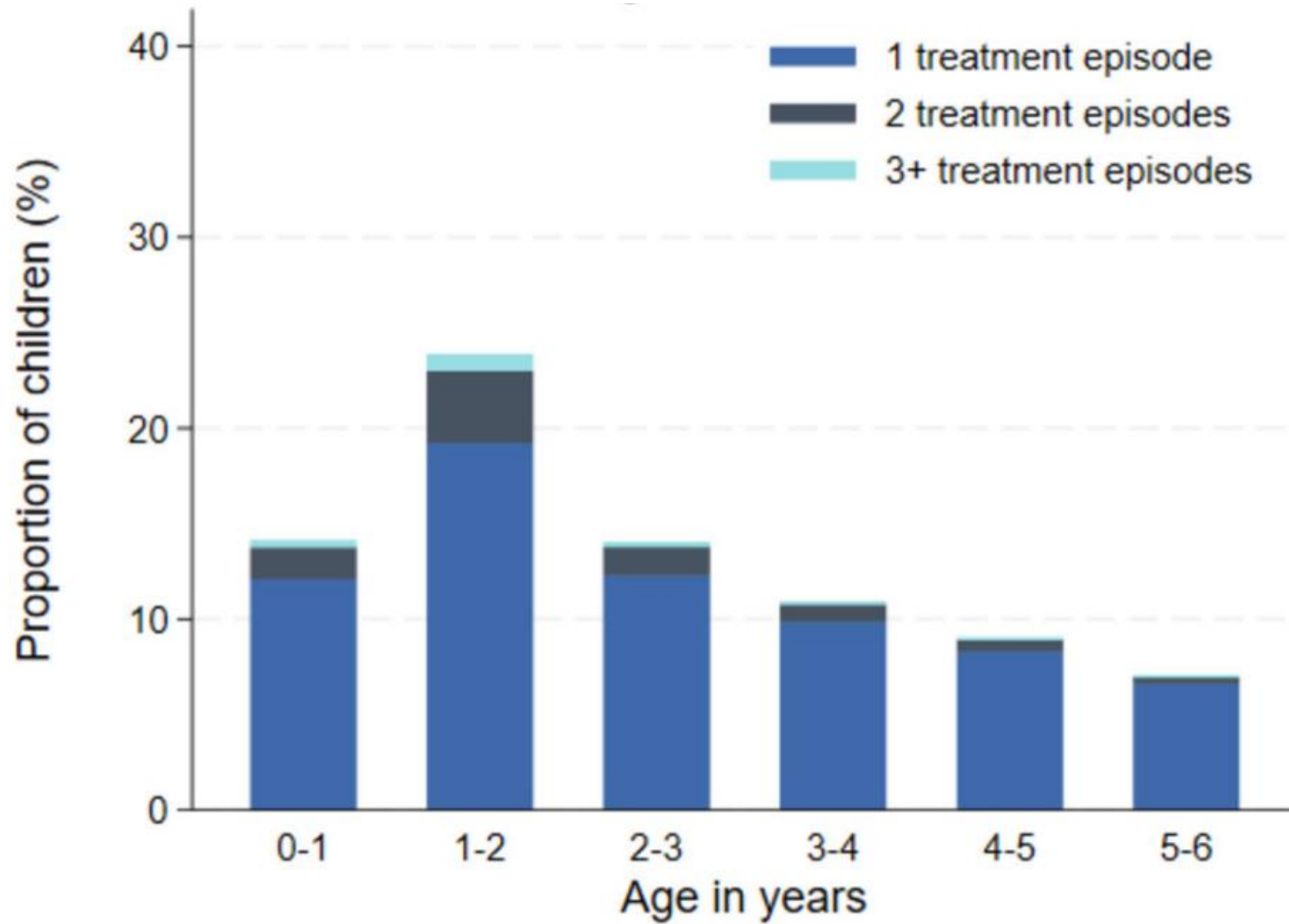
Det igangværende MIDO-forskningsprojekt⁶ skal skabe overblik over anvendelse af midlertidige døgnophold (MIDO) i alle kommuner. Afdækningen foregår via to delprojekter: 1) en registerundersøgelse af 10.000+ borgerforløb koblet med data fra de danske sundhedsregistre og 2) et kvalitativt studie på udvalgte midlertidige døgnophold, som undersøger borgerforløb, patientovergange, organisationsstruktur og arbejdets organisering ifm. medicineringsprocesser. MIDO- forskningsprojektet har hidtil udgivet to forskningsartikler⁷.

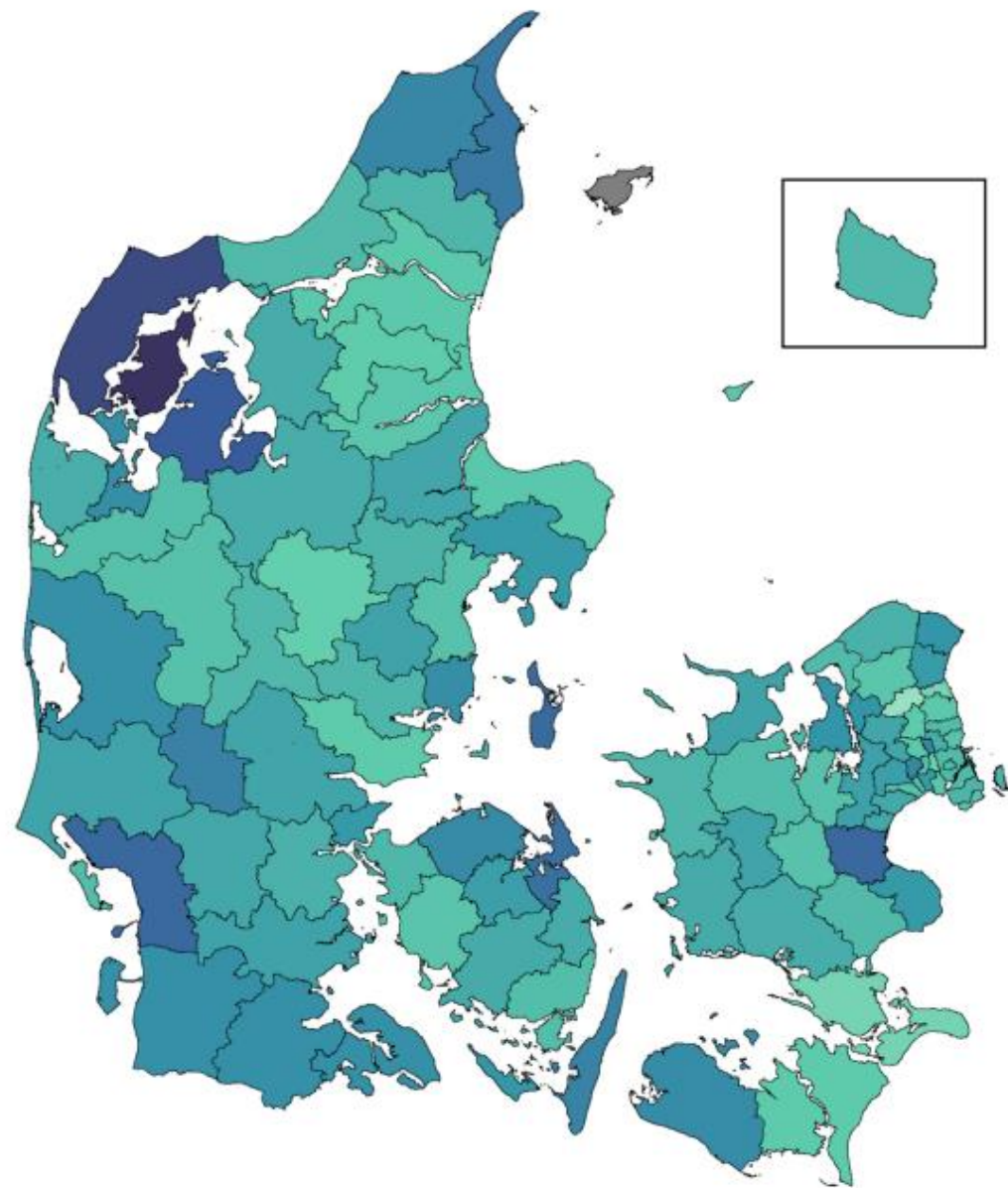
Målgruppe for sundheds- og omsorgspladser

Øjenantibiotika!?









IR per 1000





**VÆLG
KLOGT**

**Undgå at give antibiotika
mod milde tilfælde af
øjenbetændelse.**





Vælg Klogt er et samarbejde
mellem Danske Patienter og de
Lægevidenskabelige Selskaber

Undgå at give antibiotika
mod milde tilfælde af
øjenbetændelse.



Gennemført

Antibiotika til øjenbetændelse hos små børn

Små børn får ofte antibiotika mod øjenbetændelse, selvom det sjældent er nødvendigt. Vores studie viser et højt og stigende forbrug, især blandt 1-2-årige, og store regionale forskelle. Resultaterne skal understøtte en kommende Vælg Klogt-anbefaling.



[Læs mere...](#)

Karakteristika og forløb for borgere på midlertidige døgnophold

Med udgangspunkt i registerdata fra 11.424 borgere på midlertidige døgnophold i 14 danske kommuner i perioden 2016-2023 har vi undersøgt, hvad der kendetegner borgerne og deres forløb, herunder alder, sygelighed, dødelighed, opholdsvarighed og opholdssted før og efter det midlertidige døgnophold.



[Læs mere...](#)

Medicinforbrug blandt borgere på midlertidige døgnophold

Med udgangspunkt i registerdata fra 11.424 borgere på midlertidige døgnophold i 14 danske kommuner i perioden 2016-2023 har vi undersøgt, hvor mange og hvilke typer af medicin – herunder risikosituationslægemidler – borgerne bruger, hvor mange borgere, der opstår ny medicin, samt hvilke typer af receptudstedere, der ordinerer den nye medicin.



[Læs mere...](#)

I gang

Klip af stramt tungebånd blandt spædbørn

Frenotomi (klip af stramt tungebånd) udføres hyppigt hos spædbørn, men den kliniske evidens er omdiskuteret. Vi undersøger udviklingen i Danmark fra 2015 til 2024 med fokus på hvor mange børn der får indgrebet, hvornår i livet det sker, hvor i landet det foretages, og om der opstår komplikationer. Projektet skal bidrage med viden om den stigende brug af frenotomi og understøtte en mere

Geografisk variation i ADHD-diagnoser blandt børn i Danmark

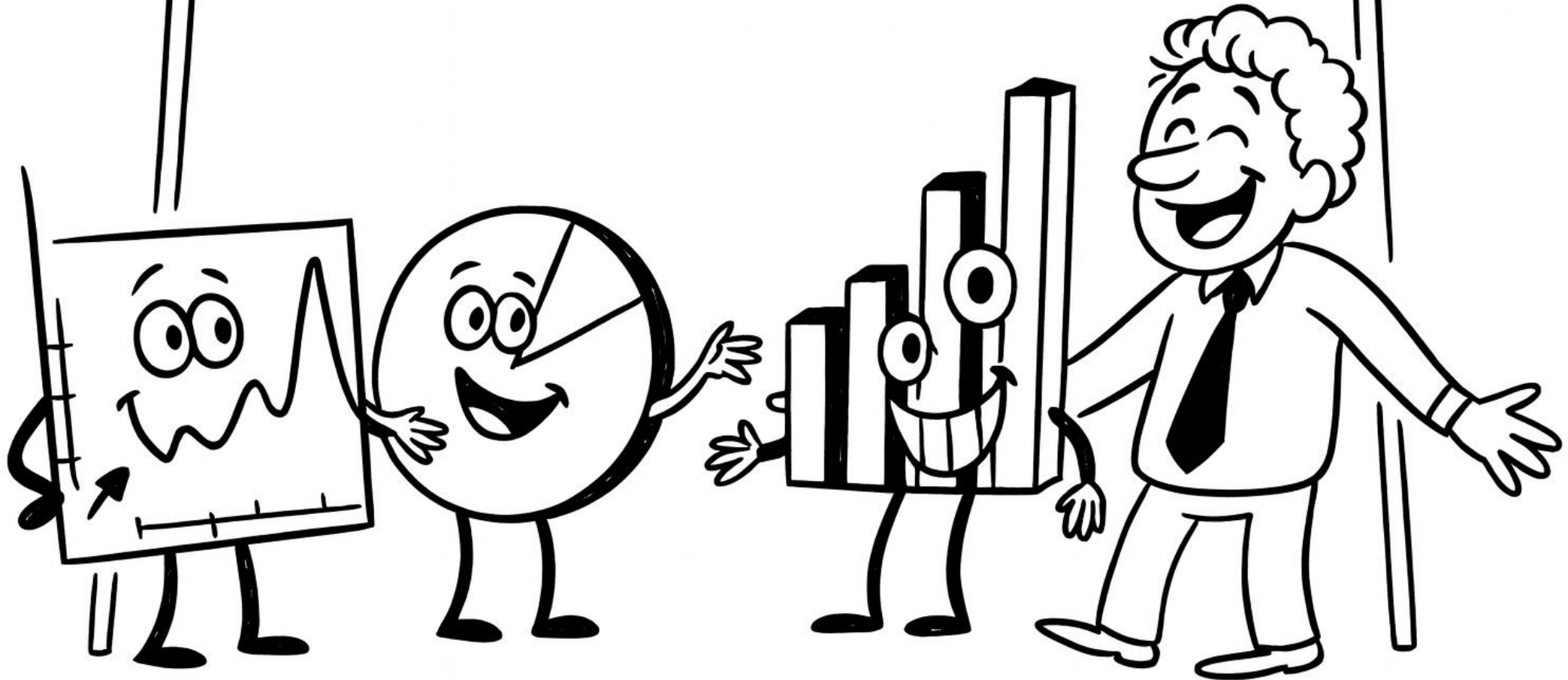
Antallet af børn med en ADHD-diagnose er steget markant de seneste år, men der er store forskelle på tværs af landet. I dette projekt undersøger vi, hvordan forekomsten af ADHD og brugen af ADHD-medicin varierer mellem regioner og kommuner. Vi ser samtidig på forskellige faktorer for at forstå årsagerne til forskellene.

Dataværktøj: Interaktivt overblik og brug af lægemidler på Rigshospitalet

For at fremme rational brug af lægemidler er det essentielt at opnå et overblik over det faktiske forbrug. Derfor udvikler Rigshospitalet i samarbejde med FREMSUND et interaktivt værktøj der giver et let og hurtigt overblik over forbruget af lægemidlet på Rigshospitalet på afdelingsniveau.

Ledelses- kompetencer

**Datainformeret ledelse er meget
end dataforståelse (data-literacy)**



Kompetencedomæner i datainformeret ledelse

Tekniske kompetencer

- Dataforståelse (data literacy) og grundlæggende analyse
- Fortolkning af nøgletal, rapporter og visuelle dashboards
- Forståelse af sundheds-IT og datainfrastruktur
- Kendskab til datasikkerhed, etik og governance



Kompetencedomæner i datainformeret ledelse



Strategiske kompetencer

- Bruger data aktivt til prioritering, planlægning og forandring
- Forbinder dataindsigt med mission og målsætninger
- Integrerer data i strategiudvikling og løbende opfølgning
- Sikrer ansvarlig brug af data og transparent beslutningstagning

Fischer et al. 2023. Data-Driven Organizations: Review, Conceptual Framework, and Empirical Illustration. Australasian Journal of Information Systems, 27. | World Health Organization. Regional Office for the Western Pacific. Data management competency framework. Manila: WHO Regional Office for the Western Pacific; 2023. | Rubinelli et al. WHO competency framework for health authorities and institutions to manage infodemics: its development and features. Hum Resour Health. 2022;20(1):35. | Schmidt et al. The data-driven leader: developing a big data analytics leadership competency framework. Journal of Management Development. 2023, 19;42(4):297–326.

Kompetencedomæner i datainformeret ledelse

Relationelle kompetencer

- Kommunikation af dataindsigter til alle grupper
- Opbygger kultur og engagement for databaseret forbedring
- Fremmer en lærende kultur
- Skaber samarbejde på tværs af fag og områder
- Adresserer bekymringer og styrker inddragelse i brugen af data



Kommunernes erfaringer med datainformeret ledelse

Datainformeret ledelse i kommunerne – et kvalitativt studie af lederes erfaringer og behov

*Stine Emilie Junker Udesen, Anton
Pottegård, Rikke Lyngholm & Mickael Bech*



Formål

Undersøge følgende
blandt kommunale ledere
inden for sundheds- og
ældreområdet:

- 1) Anvendelse og behov
for dataunderinformeret
ledelse
- 2) Databaserede
ledelseskompetencer



SLIDO

Drøft med din sidemakker:

- Hvad skal der til for, at data giver mening i praksis og reelt kan anvendes som et beslutningsunderstøttende redskab?
- Hvordan styrker I datainformeret ledelse i jeres organisation?

Spørgsmål: Stil gerne spørgsmål til oplæg på Slido

Join at slido.com
#2357 547



www.FREMSUND.dk



FREMSUND

Fremtidens Ressourcer, Evidens og Muligheder i
Sundhedsvæsenet Understøttet af Nødvendige Data

En vision for fremtidens sundhedsvæsen

Det demografiske dobbeltpres med flere ældre og færre medarbejderressourcer stiller sundhedsvæsenet overfor store udfordringer. Det kræver prioritering på en anden måde end vi hidtil har gjort det.

FREMSUND er et forsknings-, innovations- og uddannelsesprogram der skal muliggøre datadrevet ledelse og styrke sundhedsvæsenets robusthed gennem opbygning og anvendelse af dataværktøjer, der understøtter beslutningstagning.

FREMSUND er forankret på Syddansk Universitet og omfatter fem kerneområder: (1) etablering af værktøjer der understøtter datadreven sundhedsledelse, (2) uddannelsesstilbud der understøtter datadreven ledelse, (3) forskningsaktiviteter inden for epidemiologi, innovation og sundhedsledelse og (4) kommunikation af såvel behov som løsninger.

Dataværktøjer

Uddannelse

Forskning

Agenda

Dataværktøjer

Uddannelse

Forskning

Agenda

www.FREMSUND.dk



FREMSUND

Fremtidens Ressourcer, Evidens og Muligheder i
Sundhedsvæsenet Understøttet af Nødvendige Data

En vision for fremtidens sundhedsvæsen

Det demografiske dobbeltpres med flere ældre og færre medarbejderressourcer stiller sundhedsvæsenet overfor store udfordringer. Det kræver prioritering på en anden måde end vi hidtil har gjort det.

FREMSUND er et forsknings-, innovations- og uddannelsesprogram der skal muliggøre datadrevet ledelse og styrke sundhedsvæsenets robusthed gennem opbygning og anvendelse af dataværktøjer, der understøtter beslutningstagning.

FREMSUND er forankret på Syddansk Universitet og omfatter fem kerneområder: (1) etablering af værktøjer der understøtter datadreven sundhedsledelse, (2) uddannelsesstilbud der understøtter datadreven ledelse, (3) forskningsaktiviteter inden for epidemiologi, innovation og sundhedsledelse og (4) kommunikation af såvel behov som løsninger.

Tid til spørgsmål!

SLIDO

Join at [slido.com](https://slido.com/join/2357547)
#2357 547

