



# Digitalisering af specialinstitutioner

En medarbejder på en social institution kan spare 134 timer om året ved at arbejde digitalt med handleplaner, dagbøger og medicin håndtering.

Læs hvordan og hvorfor i dette resumé af kandidatafhandlingen, "Digitalisering af specialinstitutioner – konsekvensanalyse" fra Syddansk Universitet om konsekvenserne af digitaliseringen på tre sociale specialinstitutioner.

## Om resuméet

Formålet med dette resume er at give en hurtigt indføring i indholdet af kandidatafhandlingen, "Digitalisering af specialinstitutioner – konsekvensanalyse".

Resuméet er udgivet af Social IT og fokuserer på opgavens konklusioner. For en mere grundig information om metode og den teoretisk ramme henvises til selve kandidatafhandlingen, der er skrevet af cand. it i IT, Kommunikation og Organisation, Brian H. Jørgensen og Mark Williams, juni 2006, Institut for Marketing & Management, Syddansk Universitet.

Resuméet er udarbejdet af Per Roholt, Bureau4, Odense, og godkendt af forfatterne.

# Indholdsfortegnelse

Forord	03
<b>DEL 1</b>	
Motivation og problemfelt	04
<b>DEL 2</b>	
Metode og teoretisk ramme	05
<b>DEL 3</b>	
Præsentation af case	06
<b>DEL 4</b>	
Analyse	10
<b>DEL 5</b>	
Konklusion	22
<b>DEL 6</b>	
Referencer, litteratur og links	23

# Forord

Danmark er i førerposition med hensyn til integration af IT i det offentlige, særligt indenfor sundhedsvæsenet. Det har i de senere år ført til en øget opmærksomhed for behovet for en lignende udvikling i den sociale sektor.

I vores kandidatafhandling, "Digitalisering af specialinstitutioner – konsekvensanalyse", har vi derfor valgt at se nærmere på, hvad der sker, når man indfører et socialpædagogisk IT-system, et ESPF-system som Bosted Systemet, på tre danske specialinstitutioner.

Vores undersøgelser dokumenterer, at der er et stort besparelspotentiale ved at digitalisere. Ved at indføre og benytte systemet har man på de tre undersøgte institutioner opnået en besparelse på 172 minutter pr. medarbejder om ugen. Det svarer til 134 timer pr. medarbejder om året alene på arbejdet med handleplaner, dagbøger og medicinhåndtering. Det er en gennemsnitsbesparelse på 16.000 timer på de deltagende institutioner, hvilket svarer til ca. 9 årsværk til en værdi af min. kr. 2.250.000 pr institution.

Ved at digitalisere den sociale sektor kan det offentlige derfor flytte arbejdstimer for op mod 500 mio. kroner om året fra papirarbejde til omsorg.

Samtidig er tidsbesparelsen i det daglige arbejde opnået uden tab af kvalitet.

Af vores analyse fremgår det blandt andet, at medarbejderne:

- i højere grad kan læse/forstå/anvende andres nedskrevne dokumenter
- bruger andres nedskrevne dokumenter
- anvender dokumentationen til at måle beboernes trivsel og opfyldelse af delmål
- mener, at beboerne i højere grad opfylder de opskrevne delmål

De adspurgte medarbejdere mener ligefrem, at kvaliteten af dokumentationen er steget mellem 25 og 30 pct., lige som deres egen viden om beboernes hverdag og daglige trivsel er blevet væsentligt forbedret.

Den 1. januar 2007 overgår landets 1271 specialinstitutioner i Danmark til landets kommuner og regioner, der skal fastholde og udvikle både service og kvalitet på de sociale institutioner uden at have økonomisk mulighed for at bruge flere penge på området. Vores analyse dokumenterer, at de nye institutions-ejere kan få mål og økonomi til at hænge sammen ved at digitalisere.

Vi håber derfor, at vores kandidatafhandling og dette resume vil indgå som en del af beslutningsgrundlaget for det videre arbejde med digitalisering af den sociale sektor i Danmark.

Arbejdstimer for op mod 500 mio. kroner om året kan flyttes fra papirarbejde til omsorg

Ved at digitalisere kan hver medarbejder spare 172 min om ugen

Brian H. Jørgensen og Mark Williams,  
Institut for Marketing & Management, Syddansk Universitet.

Medarbejderne oplever, at kvaliteten af dokumentationen er steget mellem 25 og 30 pct.

# DEL 1 Motivation og problemfelt

Ønsket med kandidatafhandlingen har været at undersøge konsekvenserne af at implementere et elektronisk socialpædagogisk fagsystem, ESPF-system. Som baggrund for analysen er valgt tre socialpædagogiske institutioner, der alle har fået implementeret Bosted Systemet.

## PROBLEMFELT

Afhandlingen fokuserer på digital forvaltning på det sociale område.

Digital forvaltning skal bidrage til at skabe en effektiv og sammenhængende offentlig sektor, der kan imødekomme de krav og det pres, som det offentlige lider under.

Det offentlige ønsker at skabe en fælles IT-arkitektur, hvor de forskellige myndigheders IT-systemer kan udveksle og anvende hinandens data.

Dermed kan man undgå, at borgere, virksomheder og sagsbehandlere skal aflevere og kontrollere de samme data mange gange. Digital kommunikation skal være det foretrukne kommunikationsmiddel ved udveksling af data mellem det offentlige, virksomheder og borgere. Derudfra vil kvaliteten og servicen forbedres samtidig med, at administrationsudgifterne nedsættes.

Mængden af data og viden, som skal dokumenteres på området, er enorm, og i dag foregår en stor del af dokumentationen og videndelingen ved hjælp af kinabøger, notesblokke, mapper og kardeks. Det resulterer i en manglende ensartethed og objektivitet i dokumentationen, en meget lang søgetid efter specifikke dokumenter samt en u hensigtsmæssig videndeling.

Behovet for at digitalisere den sociale sektor er derfor stort, men efterspørgslen og behovet for digitalisering kommer sjældent fra de enkelte institutioner, blandt andet fordi såvel medarbejdere som forstandere frygter, at de ikke har de

nødvendige IT-kundskaber til at kunne arbejde digitalt.

Enkelte forstandere har dog været proaktive og set behovet for at digitalisere, lige som en række amter har valgt at indføre et ESPF-system. Sammenlignet med prioriteringen af digitaliseringen inden for sygehusvæsenet og på ældreområdet, er digitaliseringen af specialinstitutionerne dog meget tilbagestående.

Det offentlige ønsker at skabe en fælles IT-arkitektur, hvor de forskellige myndigheders IT-systemer kan udveksle og anvende hinandens data

## PROBLEMFØRMLERING

I afhandlingen afdækkes derfor følgende problemstillinger:

- Hvad er konsekvensen af at implementere et ESPF-system i en specialinstitution?
- Hvorledes påvirkes specialinstitutionernes effektivisering af arbejdsprocedurer ved indførelsen af et ESPF-system?
- Hvorledes påvirkes specialinstitutionernes videndeling ved indførelsen af et ESPF-system?
- Hvordan imødekommes forandringsmodstanden, der opstår ved indførelsen af et ESPF-system?

## AFGRÆNSNING

Afhandlingen omhandler, hvorledes implementeringen af et ESPF-system påvirker de specialinstitutioner, der indgår i undersøgelsen. Der er udelukkende fokus på de hovedområder, der er defineret i problemstillingens underspørgsmål, det vil sige effektivisering, videndeling/kommunikation og forandring.

Der er ikke analyseret yderligere på konsekvenserne af at implementere et ESPF-system.

Afhandlingens formål er at analysere, hvorledes implementeringen af et ESPF-system påvirker specialinstitutionerne.

Specialinstitutionerne, der er undersøgt, er alle døgninstitutioner indenfor børn og unge, voksen/handicap og socialpsykiatri.

Afhandlingen fokuserer på områderne effektivisering, videndeling/kommunikation og forandring

## DISPOSITION

Kandidatafhandlingen består af seks overordnede kapitler.

- 1. kapitel omfatter afhandlingens motivation, problemfelt, problemformulering, afgrænsning og opbygning.
- 2. kapitel omhandler den anvendte metode
- 3. kapitel giver den teoretiske ramme for opgaven
- 4. kapitel er en præsentation af de anvendte cases
- 5. kapitel er en analyse af de fundne data
- 6. kapitel er afhandlingens konklusion

# DEL 2 Metode og teoretisk ramme

I afhandlingens andet kapital gennemgår forfatterne deres metode og videnskabsteoretiske tilgang til opgaven.

## METODE OG METODEKRITIK

Selve analysen i kandidatafhandlingen bygger på en række kvalitative interviews med relevante nøglepersoner, deltagelse i møder og brugerkurser, samt et spørgeskema til medarbejderne på de tre deltagende institutioner.

Forfatterne fastslår, at analysen ikke skal betragtes som et komplet billede af virkeligheden, blandt andet fordi analysen kun viser et billede af situationen på nuværende tidspunkt i de pågældende institutioner.

- Der har ikke været foretaget gennemført undersøgelser af situationen på institutionerne, inden det valgte ESPF-system blev implementeret. Informationerne om dagligdagen, inden systemet blev indført, er indhentet efter, systemet blev implementeret.
- En af de tre institutioner har været med til at udvikle Bosted Systemet, der er det eneste ESPF-system, der indgår i analysen.
- I de kvalitative interviews indgik kun medarbejdere fra to af institutionerne, idet forfatterne vurderer, at det er for længe siden, at systemet blev implementeret på institution C til, at medarbejderne med rimelighed kan antages at huske f.eks. tidsforbruget på de enkelte arbejdsrutiner.

Analysen i afhandlingen tager udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse, hvor 97 respondenter fordelt på tre institutioner har medvirket.

Ud over interviews med medarbejdere har forfatterne deltaget i en række møder og gennemført kvalitative interviews med udvalgte nøglepersoner.

Forfatterne har ønsket at være kritiske og objektive i deres analyse af problemstillingen og har søgt at stille objektive spørgsmål i såvel de kvalitative som de kvantitative interviews, og man har benyttet databehandlingsværktøjet SAS Enterprise Guide i analysen af den kvantitative undersøgelse. Forfatterne mener derfor, at selv om undersøgelsen på tre institutioner ikke kan give et fuldstændigt sandfærdigt billede af konsekvenserne indefor hele markedet, så kan den dog vise tendenserne.

Analysen bygger på kvalitative interviews med relevante nøglepersoner, deltagelse i møder og brugerkurser samt en spørgeskemaundersøgelse

## INSTITUTIONERNE OG BOSTED SYSTEMET

Tre sociale specialinstitutioner har været genstand for undersøgelser i forbindelse med kandidatafhandlingen.

- en institution for voksne udviklingshæmmede med 70 beboere samt 33 interne arbejdspladser til udviklingshæmmede. Institutionen har i alt 140 hel- og deltidsmedarbejdere
- en socialpsykiatrisk institution med seks boenheder. Institutionen har 54 beboere, 10 støttecenterbrugere og 88 medarbejdere
- en socialpsykiatrisk institution med 40 beboere samt 40-50 dagbrugere. Institutionen har 100 fastansatte og mellem 30 og 40 afløsere

Bosted Systemet er udviklet i et samarbejde mellem Team Online A/S og institutionen Lindebjerg. Systemet er således udsprunget af institutionens behov og videreudvikles i samarbejde med brugerne.

Bosted Systemet er et socialpædagogisk IT-værktøj til dokumenthåndtering, ressourceadministration og planlægningsværktøj samt et ledelsesværktøj. Systemet kan konfigureres, så det passer til den enkelte institutions behov.

## DEN TEORETISKE RAMME

Med udgangspunkt i en konsekvensanalyse fokuserer kandidatafhandlingen på de tre mest omfattende konsekvenser ved implementeringen af et ESPF-system, effektiviseringer, videndeling og forandring.

Afsnittet om **effektivisering** omhandler de målbare effekter ved at implementere et ESPF-system såsom tidsmæssige besparelser.

Afsnittet om **videndeling** redegør for de konsekvenser et ESPF-system har for videndeling internt i organisationen, samt den eksterne kommunikation.

Ved implementering af et ESPF-system gennemgår institutionen en **forandring**. Afhandlingens afsnit om forandring fokuserer på modstand mod forandring ved en digitalisering, og hvorledes dette kan imødekommes i form af forandringsledelse.

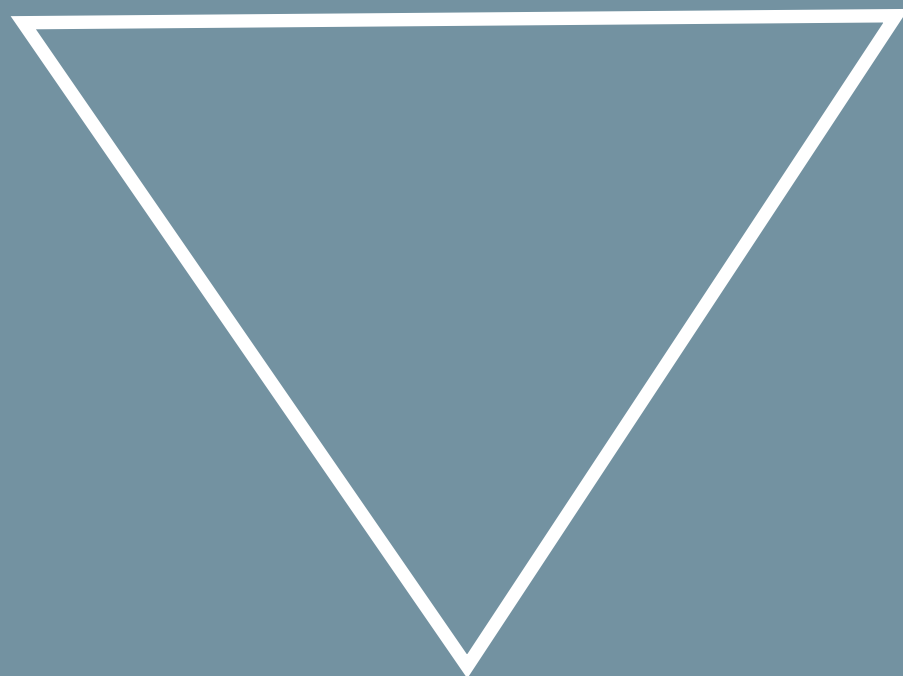
## DEL 3 Præsentation af case

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling udarbejdede i 2002 **Grønbogen** om IT-arkitektur. Grønbogen lagde op til en debat om fælles principper for IT-arkitekturen i det offentlige Danmark. Som en opfølgning udarbejdede det Koordinerende

Informationsudvalg, KIU, **Hvidbogen** i 2003, der giver et overordnet forslag til et bredere og mere kvalificeret arbejde med IT-arkitektur i de offentlige myndigheder i Danmark. Grønbogen og Hvidbogen har været de indledende skridt i en længere proces, som skal løfte kvaliteten og effektiviteten i det offentlige system.

Grønbogen og Hvidbogen har været de indledende skridt i en længere proces, som skal løfte kvaliteten og effektiviteten i det offentlige system

figur 14. - Tragtform, der beskriver digitaliseringsafsnittet



### Nationalt niveau

Hvidbogen  
Strategien for digital  
forvaltning 2004-2006  
Edag & Edag2

### Socialt område

§111-planerne  
kommunalreformen

### Institutionsniveau

Institutionerne

Digital forvaltning handler i høj grad om, at IT-systemerne skal samarbejde, det vil sige, myndighederne skal kunne anvende hinandens data.

Nedenstående figur viser et scenarie, hvor digital forvaltning er indført, og hvor virksomheden/institutionen er i centrum.

### Undersøgelser af IT-brug i det offentlige viser, at IT-arkitekturen skal forbedres

Myndighederne koordinerer brugergrænseflade, systemer og processer, så de kan samarbejde og udveksle data om den samlede opgave.

Undersøgelser af IT-brug i det offentlige viser, at IT-arkitekturen skal forbedres. Der savnes stadig fælles

offentlige løsninger, infrastruktur og standarder, en opgave som blandt andet Styrelsen for Social Service arbejder for at udvikle.

Regeringen og de kommunale parter offentliggjorde i 2004 en samlet strategi for digital forvaltning, **"Strategi for Digital Forvaltning 2004-2006"**.

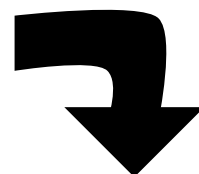
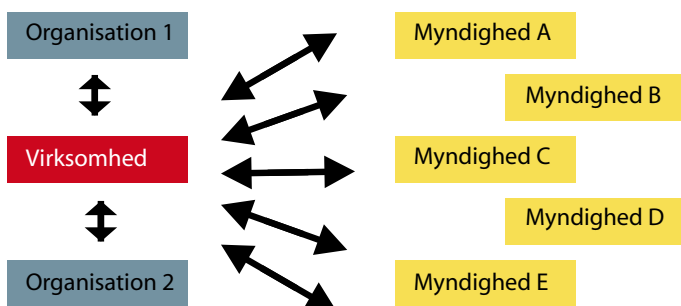
Den Digitale Taskforce, der er tovholder for digitaliseringsprocessen i Danmark, har ved hjælp af Edag og Edag2, yderligere opsat en række milepæle inden for digital forvaltning.

I forlængelse af dette arbejde er Socialministeriet ved at udarbejde en **"Strategi for digital forvaltning på det sociale område 2005-2008"**. (Strategien er udkommet efter redaktionens afslutning. red.)

Strategien giver på samme måde som Hvidbogen et meget overordnet bud på, hvorledes IT-systemerne skal arbejde sammen indenfor den sociale sektor.

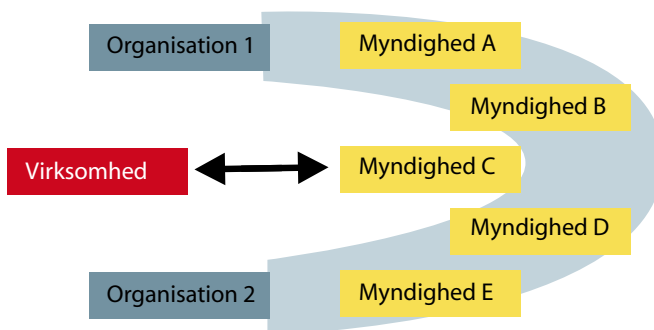
### Traditionel Forvaltning

Virksomheden kommunikerer med flere myndigheder



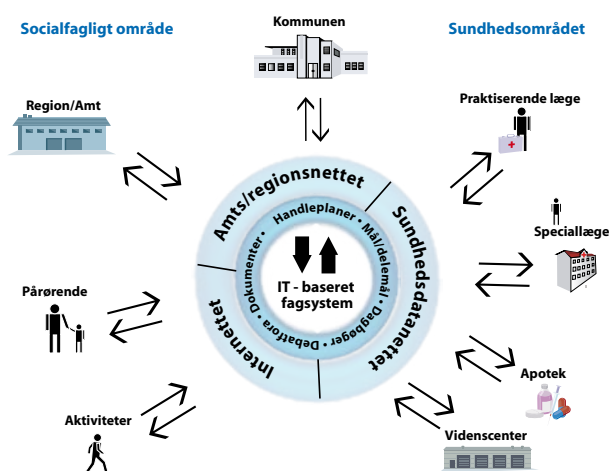
### Digital Forvaltning

Virksomheden i centrum



Figur 15 - Fælles ramme for digital forvaltning

Formålet med Socialministeriets strategi er at skabe en fælles IT-arkitektur for de forskellige myndigheder. Dette vil gøre det muligt for specialinstitutionerne at blive koblet sammen med deres eksterne samarbejdspartneres IT-systemer, så de frit kan udveksle data. Se nedenstående figur.



Figur 16 - Fremtidens kommunikationsmodel  
kilde: Bizzkit.dk

Især to forhold har haft betydning for digitalisering af den sociale sektor, § 111 i Serviceloven, der omhandler helhedsorienterede handleplaner, samt kommunalreformen.

#### SERVICELOVENS § 111

Servicelovens § 111 er en del af kapitel 22 og lyder, som følger:

*"Kommunen eller amtskommunen skal, når der ydes hjælp til personer under 67 år efter afsnit III, som led i indsatsen skønne, om det er hensigtsmæssigt at tilbyde at udarbejde en handleplan for indsatsen jf. dog stk. 2. Ved denne vurdering skal der tages hensyn til brugerens ønske om en handleplan samt karakteren og omfanget af indsatsen."*

Indførelsen af denne paragraf i loven var en markant styrkelse af den individuelle indsats og forbedrede den enkelte brugers muligheder for indflydelse. På et mere overordnet plan gav paragraffen desuden en større gennemsigtighed for interessenter omkring den enkelte bruger, og derved styrkede man blandt andet kontrol- og ankemuligheder.

#### KOMMUNALREFORMEN OG DEN SOCIALE SEKTOR

Kommunalreformen medfører en del ændringer på det sociale område, idet de amtslige specialinstitutioner overgår til regioner og kommuner, når amterne nedlægges den 1. januar 2007.

Regionerne overtager på landsplan ca. 19 pct. af specialinstitutionerne, mens kommuner altså kommer til at drive størsteparten af disse institutioner.

Når amterne nedlægges, forsvinder samtidig den myndighed, der hidtil har varetaget opgaven med hensyn til at fordele de institutionspladser, der var i det pågældende amt. Fremover skal den enkelte institution og institutionens hjemkommune selv sikre, at institutionens pladser udnyttes. En væsentlig del af opgaven løses via den statslige Tilbudsportal, hvor alle, som ønsker at sælge ydelser til det offentlige på det sociale område, skal være repræsenteret med oplysninger om f. eks. pris, målgruppe, indsats og dokumentation for effekt af indsatsen.

På grund af denne øgede gennemsigtighed på området vil institutionerne - i endnu højere grad end det er tilfældet i dag - være tvunget til at dokumentere deres indsats.

Derudover betyder hjemtagning, krav om effektiviseringer, afspecialisering, begrænsede økonomiske rammer og opsplitningen af de nuværende amtslige kompetencer, at mange institutioner forventer, at de kommende år bliver turbulente og præget af krav om bedre styring og en større grad af dokumentation for indsats og effekt.

Indførelsen af § 111 i Serviceloven og kommunalreformen har fremmet digitaliseringen af den sociale sektor

§ 111 i Serviceloven styrker den individuelle indsats og forbedrer den enkelte brugers muligheder for indflydelse





Figur 17 Formål med § 111-planerne.  
Kilde: PLS Rambøll Management, 2001

## DEL 4 Analyse

Kandidatafhandlingens analyse af konsekvenserne ved digitalisering af de tre sociale specialinstitutioner er opdelt i tre dele, der fokuserer på henholdsvis effektivisering, videndeling og forandring samt en afsluttende handlingsplan, hvor forfatterne analyserer, hvordan specialinstitutionerne kan optimere implementeringen af et ESPF-system.

Analysens primære udgangspunkt er en spørgeskemaundersøgelse, hvor 97 medarbejdere på de tre institutioner har medvirket.

Analysens primære udgangspunkt er en spørgeskemaundersøgelse, hvor 97 medarbejdere på de tre institutioner har medvirket

Spørgeskemaundersøgelsen er desuden kombineret med kvalitative interviews med de ansvarlige for implementeringen på de tre specialinstitutioner.

### EFFEKTIVITET OG KVALITET

Nedenstående tabel viser, hvor mange minutter respondenterne på to af institutionerne i gennemsnit brugte på at udarbejde handleplaner pr. uge - før og efter implementeringen af Bosted Systemet.

	Institutionsnavn		Gennemsnit
	A	B	
	Gennemsnit	Gennemsnit	
Handleplan før	155.52	178.75	169.55
Handleplan efter	166.84	76.56	110.20

Tabellen viser, at respondenterne gennemsnitligt bruger mindre tid i dag på at udarbejde handleplaner, end de gjorde inden implementeringen af IT-systemet. På institution B har respondenterne mere end halveret deres tidsforbrug, hvorimod institution A's medarbejdere kun i gennemsnit har frigjort cirka 5 minutter om ugen på denne arbejdsfunktion.

Ud fra de kvalitative interviews med lederne fra institutionerne konkluderer forfatterne, at der er andre faktorer end indførelsen af et ESPF-system, der påvirker tidsforbruget, f.eks. graden af ledelsesmæssigt fokus på opgaven.

Institution C indgår ikke i denne del af analysen, da systemet blev implementeret allerede i 2001, og medarbejderne ikke med rimelighed kan forventes at huske, hvor meget tid de brugte på arbejdet, før de fik IT-systemet.

På alle tre institutioner arbejder man i dag målrettet med handleplaner, og medarbejderne bliver undervist i, hvordan de skal bruge systemet, når de udarbejder handleplanerne.

På grund af dette har de helhedsorienterede handleplaner fået mere kvalitet, hvilket undersøgelsen også indikerer.

Overordnet er kvaliteten af handleplanerne vurderet af respondenterne til 7,81 i dag mod 4,52 inden indførelsen af systemet på en skala fra 1-10, hvor 10 er bedst.

Medarbejderne vurderer kvaliteten af handleplanerne til karakteren 7,81 mod 4,52 inden indførelsen af systemet

Tilsvarende viser nedenstående model, hvor meget tid medarbejderne i gennemsnit har brugt på at føre dagbog, registrere aktiviteter, møder, ajourføre medicinskemaer og genfinde og genlæse dokumenter henholdsvis før og efter Bosted Systemet blev indført på institutionerne.

	Institutionsnavn		Gennemsnit
	A	B	
	Gennemsnit	Gennemsnit	
Dagbog før	175.26	137.50	151.57
Dagbog efter	131.05	125.63	127.65
Aktiviteter før	17.94	40.00	32.35
Aktiviteter efter	16.18	29.06	24.59
Møder før	147.06	216.88	192.65
Møder efter	141.76	218.13	191.63
Medicin før	9.89	44.53	31.63
Medicin efter	7.63	24.69	18.33
Genfinde før	88.24	46.56	61.02
Genfinde efter	34.71	11.41	19.49
Genlæse før	92.00	56.25	67.66
Genlæse efter	92.00	33.28	52.02

#### INFORMATIONSKAPACITET VS. INFORMATIONSBEHOV

Medarbejdere og ledelse i en organisation kan kun træffe effektive beslutninger og dermed skabe organisatorisk effektivitet, hvis de får de informationer, som de har brug for, og hvis de kan forstå de informationer, som de får.

Derfor har kandidatafhandlingens forfattere undersøgt, i hvilken grad respondenterne er i stand til at læse/forstå og anvende andres nedskrevne dokumentation, samt hvor meget de bruger andres nedskrevne dokumentation.

#### RESPONDENTERNE

I forbindelse med afhandlingen har forfatterne gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt 50 % af de ansatte på tre udvalgte institutioner. 97 medarbejdere, respondenterne, valgte at svare på spørgeskemaet.

Kun medarbejdere, der havde arbejdet på én af de tre institutioner før det valgte ESPF-system blev indført, blev opfordret til at deltage i undersøgelsen.

I spørgeskemaet blev medarbejderne bedt om at vurdere en række udsagn på en skala fra 1-10 for at tilkendegive i hvor høj eller lav grad, respondenterne var enige i udsagnet.

Her er et udvalg, der viser gennemsnitsværdien af respondenternes vurdering af de enkelte udsagn.

I gennemsnit bruger medarbejderne nu godt 127 minutter om ugen på at føre dagbog mod godt 157 minutter før indførelsen af systemet

### I hvor høj grad kan du læse/forstå/anvende andres nedskrevne dokumenter?

FØR	Overhovedet ikke								I høj grad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EFTER	Overhovedet ikke								I høj grad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### I hvor høj grad bruger du andres nedskrevne dokumenter?

FØR	Overhovedet ikke								I høj grad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EFTER	Overhovedet ikke								I høj grad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### I hvor høj grad kan du anvende dokumentation til at måle beboerens trivsel og opfyldelse af delmål?

FØR	Overhovedet ikke								I høj grad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EFTER	Overhovedet ikke								I høj grad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Som det ses af tabellen, kan respondenterne i meget højere grad forstå, læse og anvende andres dokumentation efter implementeringen af systemet.

Undersøgelsen indikerer ligeledes, at det systematiske arbejde med handleplaner, mål og delmål i et IT-værktøj, der understøtter processen, er med til at højne værdien af de notater, som medarbejderne foretager og sikre en mere brugbar dokumentation.

Medarbejderne kan i meget højere grad forstå, læse og anvende andres dokumentation efter implementeringen

### I hvor høj grad opfylder beboerne de opskrevne delmål?

FØR	Overhovedet ikke								I høj grad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EFTER	Overhovedet ikke								I høj grad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Føler du, at din dokumentation i sidste ende kan anvendes til det, der er hensigten med den?**

FØR	Overhovedet ikke								I høj grad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EFTER	Overhovedet ikke								I høj grad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**I hvor høj grad kan dokumentationsarbejdet dokumentere dit arbejde, og hvilken effekt det har haft?**

FØR	Overhovedet ikke								I høj grad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EFTER	Overhovedet ikke								I høj grad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Hvordan fungerer overførslen af journaler, dagbøger og andet, hvis den sociale klient er overført fra en anden institution?**

FØR	Uhensigtsmæssigt							Hensigtsmæssigt		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EFTER	Uhensigtsmæssigt							Hensigtsmæssigt		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Hvordan er kvaliteten af den helhedsorienterede handlingsplan?**

FØR	Overhovedet ikke								I høj grad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EFTER	Overhovedet ikke								I høj grad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Hvordan er din viden omkring beboernes hverdag og daglige trivsel?**

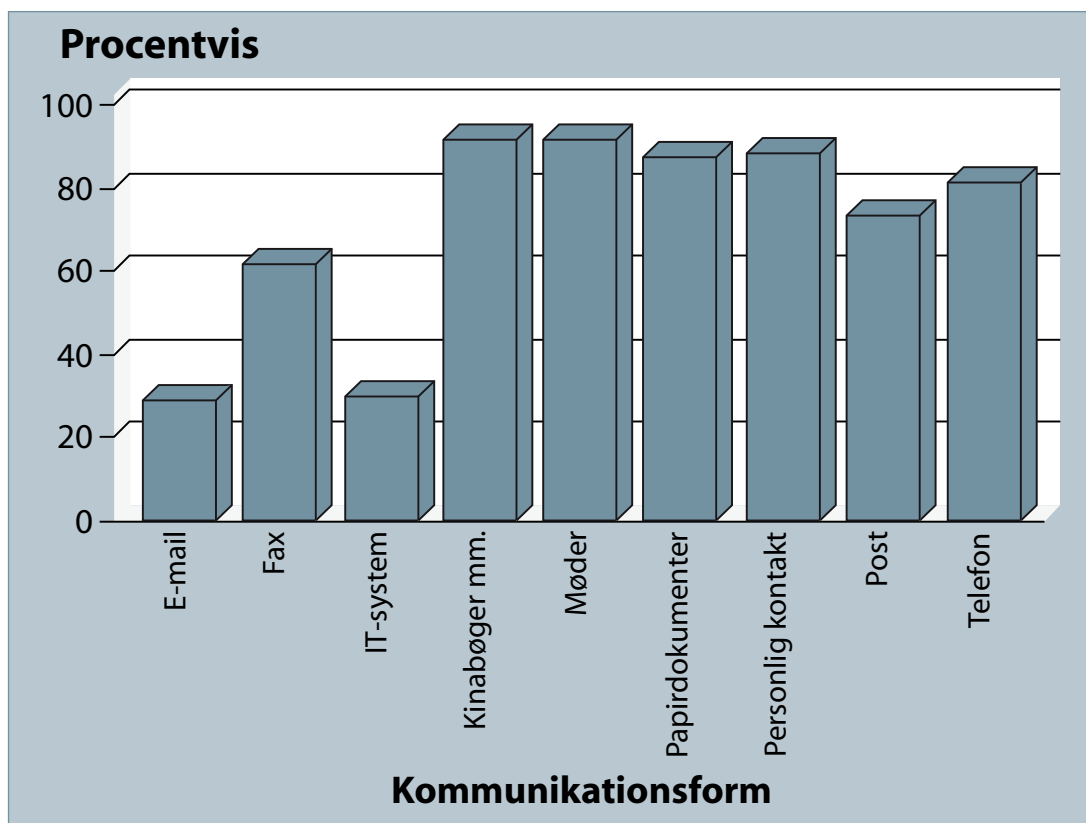
FØR	Utilstrækkelig							Tilstrækkelig		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EFTER	Utilstrækkelig							Tilstrækkelig		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## EKSTERN KOMMUNIKATION

På socialområdet er der stor variation i graden af digitalisering inden for de forskellige områder, men generelt er digitaliseringsgraden lav, og der er en meget lav grad af integration mellem de forskellige IT-systemer på området. Blandt andet derfor udarbejder Socialministeriet nu en strategi for digitalisering af den sociale sektor.

Mængden af kommunikation fra den enkelte institution afhænger af institutionstypen, men overordnet set har de fleste sociale institutioner løbende kontakt med den samme type eksterne partnere, og indholdet af kommunikationen er sammenlignelig.



Figur 35 - Respondenternes kommunikationsformer

Ovenstående figur viser, hvilken kommunikationsformer respondenterne benyttede sig af inden implementeringen af et ESPF-system. Blandt andet var det kun ganske få medarbejdere, der benyttede e-mail på grund af IT-parathed i institutionerne, samt udgifterne til de nødvendige programmer og licenser.

Undersøgelsen indikerer, at institutionerne vil få lettere ved at kommunikere med deres kommunikationspartnere og desuden kan digitalisering medføre besparelser på kommunikationsudgifterne. Som eksempel nævnes institution A, hvor implementeringen af et medicinmodul har reduceret det ugentlige tidsforbrug på bestilling og ændring af medicin fra ca. 62 minutter til 34 minutter.

Overordnet set har de fleste sociale institutioner løbende kontakt med den samme type eksterne partnere, og indholdet af kommunikationen er sammenlignelig

## ØKONOMISK UDBYTT

For at kunne vurdere de økonomiske konsekvenser af digitaliseringen har kandidatafhandlingens forfattere analyseret en række af de målbare udgifter og besparelser ved at implementere det undersøgte system.

Institutionen B med ca. 140 medarbejdere inklusive afløserne har f.eks. en månedlig udgift til licens på kr. 11.900. Derudover skal institutionerne betale for oplæring af medarbejderne i brug af IT-systemet.

Gennemsnitligt har respondenterne modtaget ca. 7 timers grundlæggende EDB-oplæring og ca. tre timers undervisning af en medarbejder fra leverandøren. På hver institution udpeges en række superbrugere, som får ansvar for at indtaste baggrundsoplysninger, vedligeholde brugerdata-basen, hjælpe medarbejdere på institutionen samt holde kontakten til leverandøren. I gennemsnit har respondenterne fået undervisning af en superbruger i lidt over tre timer. Endelig har superbrugerne modtaget en skriftlig brugerguide, som de i gennemsnit har benyttet i cirka 100 minutter.

For at beregne institutionernes økonomiske udbytte af implementeringen er der også set på værdien af de ressourcer, der er frigivet med hensyn til at udarbejde handleplaner, føre dagbog, udfylde medicin- og aktivitetsskemaer, samt tid brugt på at genfinde og genlæse dokumenter. I tabel 18 er der regnet på besparelserne i ressourceforbruget.

Opgave	Tidsforbrug i min. før pr. ansat	Tidsforbrug i min. efter pr. ansat	Besparelse i min. pr. ansat	Årlig besparelse i min. pr. ansat	Årlig besparelse i timer pr. ansat	Årlig besparelse i timer pr. institution
Handleplan	176,00	110,00	66,00	3102,00	51,70	6255,70
Dagbog	152,00	128,00	24,00	1128,00	18,80	2274,80
Administration af medicin	32,00	18,00	14,00	658,00	10,97	1326,97
Administration af aktiviteter	36,00	26,00	10,00	470,00	7,83	947,83
Genfinde dokumentation	61,00	19,00	42,00	1974,00	32,90	3980,90
Genlæse dokumentation	68,00	52,00	16,00	752,00	12,53	1516,53
Samlet	525,00	353,00	172,00	8084,00	134,73	16.302,73

Undersøgelsen indikerer, at en institution med 121 medarbejdere frigør ca. 16.303 timer årligt. En medarbejder med en årsløn på kr. 250.000, arbejder 1739 timer årligt. Frigørelsen af 16.303 timer svarer derfor til ni årsværk eller en besparelse på kr. 2.250.000 om året.

Institutionerne i undersøgelsen har ikke afskediget medarbejdere på trods af en effektivisering af arbejdsopgaverne, som der ved ikke i praksis har ført til økonomiske besparelser.

Umiddelbart konkluderer forfatterne derfor, at medarbejderne har fået mere tid til omsorg, pleje og behandling af klienterne, selv om respondenterne selv har en oplevelse af, at de bruger mere tid på administration, dokumentation

og møder og mindre tid på omsorg og behandling i dag end i forhold til tidligere. I analysen peger forfatterne på, at det blandt andet kan tilskrives, at respondenterne føler, at den første tid med oplæring i systemet er gået fra tiden med beboerne. Forfatterne vurderer derfor, at den opfattelse vil ændre sig i takt med, at brugerne bliver mere

**En institution med 121 medarbejdere kan frigøre ca. 16.303 arbejdstimer timer årligt, svarende til ni årsværk eller kr. 2.25 mio. om året**

fortrolige med systemet.

Undersøgelsen har med andre ord vist, at implementeringen af et ESPF-system kan effektivisere en række arbejdsopgaver på de undersøgte specialinstitutioner.

I gennemsnit har hver institution frigjort 16.000 arbejdstimer, eller det samme som kr. 2.25 mio. i lønninger, hvilket langt overstiger driftsudgifterne til systemet.

Forfatterne peger endvidere på, at specialinstitutionerne kan udnytte systemets muligheder i højere grad og opnå en større økonomisk og kvalitativ forbedring.

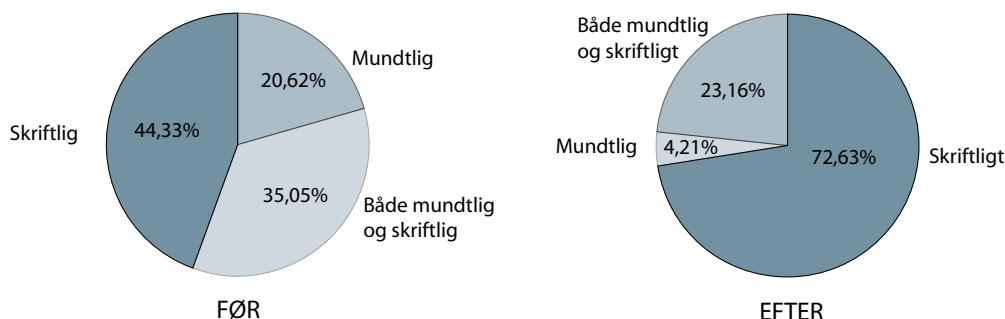
En minimering af de interne møder samt overlap i forbindelse med vagtskifte kan virke som mindre ændringer, men institutionerne har mulighed for at opnå store økonomiske besparelser:

- Ca. kr. 1,6 mio. ved at afskaffe overlap i forbindelse med vagtskifte
- Ca. kr. 400.000 ved at afkorte møderne med en halv time ugentligt

## VIDENDELING

Meget af det socialpædagogiske arbejde omhandler den enkelte klients livskvalitet og forbedring af denne, så der er et stort behov for samarbejde, formidling og videndeling pædagogerne imellem.

Undersøgelsen giver derfor en række konkrete eksempler på, hvad indførelsen af et ESPF-system har betydet for videndeling på institutionerne. Her er et eksempel med udgangspunkt i en beboer, der har været til svømning.



Figur 29 - En beboer har været til svømning

I gennemsnit har hver institution frigjort arbejdstimer til en værdi af mere end kr. 2.25 mio., hvilket langt overstiger driftsudgifterne til systemet

Figuren viser, at en langt større del af overleveringen bliver skriftlig og dermed dokumenteret. De adspurgte medarbejdere mener generelt, at kvaliteten af dokumentationen er steget mellem 25 og 30 pct., lige som deres egen viden om beboernes hverdag og daglige trivsel er blevet væsentligt forbedret.

## VAGTSKIFTE

I forbindelse med vagtskifte er det afgørende, at medarbejderen, der møder på arbejde, kommer i besiddelse af den viden, der gør, at han kan udføre sit arbejde bedst muligt. Institutionerne håndterer vagtskifte meget forskelligt. Hvor medarbejderne på institution A overlapper hinandens arbejdstid, benytter institution C sig ikke af overlap, idet man her satser på, at medarbejderne benytter systemet til at skaffe sig den fornødne viden om beboernes daglige trivsel.

Undersøgelserne viser, at 98 % af respondenterne på institutionerne delte viden om beboerne inden indførelse systemet ved at tale med kolleger i forbindelse med vagtskifte. Efter implementeringen er der stadig 80 pct., der deler viden på denne måde. Men undersøgelsen viser også, at man i stigende grad er begyndt at dele viden skriftligt i forbindelse med vagtskifte. 78 % af respondenterne læste dagens skriftlige notater ved vagtskifte inden implementering af systemet.

I dag er det 100 pct. af respondenterne, der læser dagens skriftlige noter, når de møder på arbejde.

Kortere møder og mindre overlap i forbindelse med vagtskifte kan give besparelser på ca. kr. 2 mio. yderligere pr. institution



## Vidensdeling fungerer hensigtsmæssigt ved vagtskifte?

FØR	Uenig								Enig	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EFTER	Uenig								Enig	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Respondenterne i undersøgelsen bruger i øvrigt cirka den samme tid på møder som tidligere. Det hænger ifølge interviewundersøgelsen sammen med, at institutionernes ledere ikke ønsker at fjerne møderne, blandt andet for at undgå at skabe modstand mod forandring ved at sende et signal om, at IT-systemet erstatter den mundtlige kontakt.

Undersøgelsen viser også, i hvilken grad medarbejderne bruger de forskellige dele af Bosted Systemet:

Alle respondenter oplyser, at de læser dagens skriftlige noter, når de møder på arbejde

## Dokumenthåndteringsfunktionen - opbevare dokumenter, billeder og breve

Bruger ikke							Bruger i høj grad		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Debatfora, hvor du og dine kolleger kan diskutere relevante emner

Bruger ikke							Bruger i høj grad		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Udskriftsfunktionen - Dvs. udskrive handleplaner, delmål og dagbogsnotater

Bruger ikke							Bruger i høj grad		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Søgefunktionen - Hvor du kan søge på dagbogsnotater, kolleger, eksterne relationer og delmål osv.

Bruger ikke							Bruger i høj grad		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Den individuelle tilpasning af systemet, hvor du kan sætte lister på forsiden om relevante ting for dit arbejde

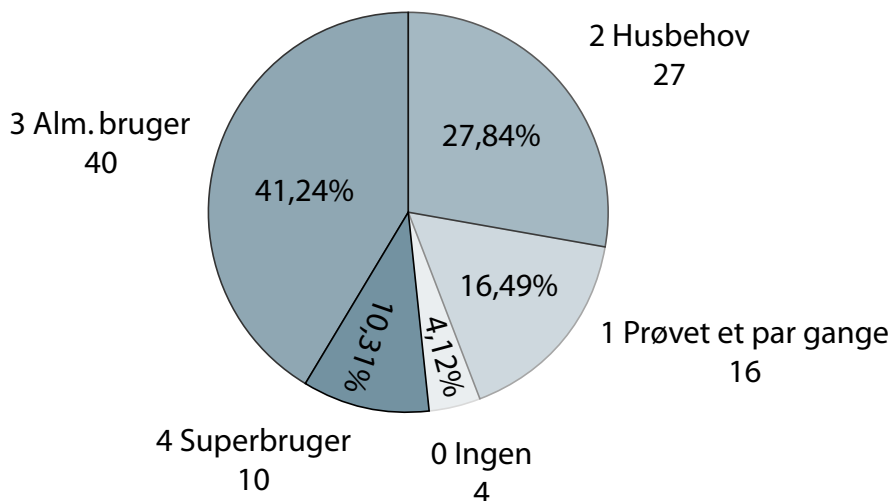
Bruger ikke							Bruger i høj grad		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### FORANDRING

Undersøgelsen viser, at medarbejdernes forudsætninger for implementeringen af et ESPF-system har været meget varierende.

Blandt andet var der meget store forskelle på de enkelte medarbejders IT-kundskaber inden implementeringen af systemet.

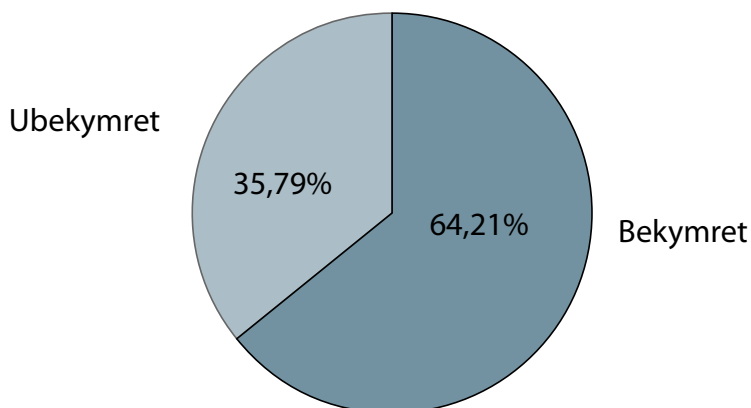
#### Spørgsmål: Hvilke IT-kundskaber havde du før indførelsen af systemet?



Næsten halvdelen af respondenterne oplevede selv, at de højst kunne bruge IT til husbehov.

Medarbejderne var derfor også tydeligvis af den opfattelse, at der var grund til bekymring, da systemet skulle indføres.

Næsten halvdelen af medarbejderne oplevede selv, at de højst mestrede IT til husbehov, inden systemet blev indført



#### Spørgsmål: Har du hørt kollegaer ytre bekymringer omkring indførelsen af systemet?

Hele 64 procent af medarbejderne havde hørt kollegaer ytre sig bekymret omkring indførelsen af ESPF-systemet, og de havde selv en række konkrete bekymringer:

Ved hjælp af spørgeskemaet har forfatterne derfor søgt at afdække, hvad medarbejderne var bekymret for og spurgte blandt andet til en række konkrete bekymringer.

**Spørgsmål: I hvor høj grad har du haft følgende bekymringer, da I indførte systemet?**

**Mindre tid til omsorg og behandling**

Overhovedet ikke				I høj grad					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Sikkerheden (alle data ligger på computeren!)**

Overhovedet ikke				I høj grad					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Systemet skulle erstatte møder**

Overhovedet ikke				I høj grad					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Man kan ikke dele viden over en computer, som vi normalt deler over møder og samtaler**

Uenig					Enig				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Jeg frygtede, at mine IT-kundskaber ikke var gode nok**

Uenig					Enig				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Jeg har ikke informationerne, der hvor jeg skal bruge dem**

Uenig					Enig				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Jeg får ikke nogen økonomisk godtgørelse for at bruge fritid på at lære og bruge systemet**

Uenig						Enig			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Til gengæld var medarbejderne meget enige om, at indførelsen af ESPF-systemet var en nødvendighed, og at systemet efterfølgende har effektiviseret arbejdspladsen.

**Indførelsen af systemet var en nødvendighed**

Uenig								Enig	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Indførelsen af systemet har effektiviseret min arbejdsplads

Uenig							Enig		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### FORANDRINGSLEDELSE

Det er et velkendt fænomen, at forandringer på en arbejdsplads skaber usikkerhed. Undersøgelsen ser derfor også på, hvordan de tre institutioners ledelse har tacklet den usikkerhed, der er baseret på manglende IT-kundskaber og manglende informationer om hele forløbet af processen.

80 procent af medarbejderne mener, at indførelsen af systemet var en nødvendighed, og at systemet har effektiviseret arbejdspladsen

## Min institution sørgede for, at jeg er lært rigeligt op i brug af systemet?

Uenig							Enig		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Superbrugerne har i høj grad gået forrest og positivt påvirket hele indførelsen af systemet?

Uenig							Enig		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Lederne på min institution har i høj grad gået forrest og positivt påvirket hele indførelsen af systemet

Uenig							Enig		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## I hvor høj grad var du involveret i beslutningen omkring at indføre systemet?

Overhovedet ikke			I høj grad						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Medarbejderne burde i højere grad have været involveret i denne beslutning?

Uenig							Enig		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Jeg bør på forhånd blive informeret om større ændringer, der påvirker min arbejdsdag

Uenig							Enig		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## ANBEFALINGER

På baggrund af analysen anbefaler afhandlingens forfattere en række tiltag, der kan lette og styrke forløbet af implementeringen af et ESPF-system på institutionen.

## INVOLVERING

I spørgeskemaundersøgelsen giver respondenterne udtryk for, at de ikke var involveret i beslutningen om at indføre det valgte ESPF-system, men at de burde have været involveret i højere grad. Forfatterne peger derfor

Lederne bør være opmærksomme på at inddrage og derved gøre medarbejderne medansvarlige for forandringsprocessen

på, at lederne i forbindelse med en implementeringsproces skal være opmærksomme på at inddrage medarbejderne i dele af ændringsprocessen og derved gøre dem medansvarlige for forandringsprocessen.

Lederne bør blandt andet inddrage medarbejderne i arbejdet med at systematisere institutionens data og få skabt faste retningslinier for, hvad der bør indskrives i ESPF-systemet.

Tilsvarende er det vigtigt at informere om ændringernes betydning, inden ændringerne gennemføres. Forfatterne peger på, at lederne indledningsvis i en implementeringsproces bør informere om og påpege projektets formål og konsekvenser.

Endelig bør den enkelte institution sørge for at opstille visioner for forandringsprocessen og institutionen som helhed. Et langsigtet mål – som f.eks. muligheden for at kunne eksportere data til Tilbudsportalen fra ESPF-systemet – har ikke nødvendigvis den store daglige betydning for den enkelte medarbejder, men visionen kan godt inddrages i dialogen, da det er med til at skabe større forståelse for projektet.

Digitalisering er på sigt uundgåelig men ved at være proaktiv og indføre de rigtige IT-systemer nu, kan institutionerne påvirke, hvilke standarder der skal sættes for branchen.

Den enkelte institution bør opstille visioner for forandringsprocessen og institutionen som helhed

## UDDANNELSE

En af de bedste måder at tilgå modstand mod forandring er uddannelse. Igennem hele dataindsamlingsprocessen har forfatterne mødt et udbredt behov for og ønske om uddannelse og oplæring.

Der er naturligvis behov for oplæring i det pågældende ESPF-system, men forud for denne undervisning er institutionerne også nødt til at opgradere de enkelte medarbejderes edb-kundskaber. Undersøgelsen viste f.eks., at 86 % af de 21-31 årige medarbejder anså sig selv for IT-superbrugere ved indførelsen af ESPF-systemet. I modsætning til dette havde ca. 31 % af de 31-40 årige samt 22 % af medarbejderne over 51 kun arbejdet med computere et par gange inden implementeringen af systemet.

Institutionerne bør derfor tilbyde medarbejderne grundlæggende edb-kurser, evt. niveauopdelt efter de enkelte medarbejderes IT-forkundskaber.

Institutionerne bør desuden i højere grad strukturere undervisningen i ESPF-systemet og følge op på de indledende kurser med et længerevarende forløb, hvor medarbejderne f.eks. får et par timer om ugen til at arbejde med systemets enkelte funktioner.

Institutionerne bør tilbyde medarbejderne grundlæggende edb-kurser, evt. niveauopdelt efter de enkelte medarbejderes IT-forkundskaber

# DEL 5 Konklusion og perspektiv

Indførelsen af et elektronisk socialpædagogisk fagsystem i specialinstitutionerne har effektiviseret en række interne arbejdsprocedurer, særligt udarbejdelsen af den helhedsorienterede handleplan.

Gennemsnitligt har respondenterne opnået en tidsmæssig besparelse på 172 minutter ugentligt, hvilket svarer til ca. 16.000 timer årligt på institutionsniveau. Denne større frigørelse af ressourcer giver medarbejderne mulighed for at udføre andre arbejdsopgaver såsom omsorg, pleje og behandling af klienterne.

Indførelsen af et ESPF-system effektiviserer en række interne arbejdsprocedurer, særligt udarbejdelsen af den helhedsorienterede handleplan

Den daglige dokumentation, samt den helhedsorienterede handleplan, har fået en højere kvalitet qua en højere grad af målrettedhed, struktur og objektivitet.

## DOKUMENTATION

Spørgeskemaundersøgelsen viser samtidig, at klienterne i langt større grad opfylder delmålene. Dette skyldes, at medarbejderne har en større viden omkring klienternes tilstand og trivsel og derved kan målrette indsatsen.

Undersøgelsen viser dermed, at ESPF-systemet i højere grad giver institutioner mulighed for i fremtiden at dokumentere indsatsen overfor kommunerne og Tilbudsportalen.

## FORTSAT POTENTIALE FOR OPTIMERING

Ledelsen i specialinstitutionerne har ikke gennemført strategiske ændringer af den interne videndeling på trods af implementeringen af et ESPF-system. Medarbejderne har derved ikke opnået en tidsmæssig besparelse på interne møder eller overlap ved vagtskifte.

## EKSTERN KOMMUNIKATION

Implementeringen af ESPF-systemet har ikke digitaliseret den eksterne kommunikation, hvilket skyldes en usammenhængende IT-arkitektur.

Specialinstitutionerne kan i gennemsnit spare ca. kr. 3.750 på porto om året, hvilket på landsplan svarer til ca. 5 mio. kr.

Derudover kan de imødegå administrative besparelser ved, at data flyder imellem systemerne, frem for at de gentagne gange skal indtastes.

Generelt vil IT-systemet dog ikke kunne erstatte en stor del af den telefoniske samt personlige kontakt med blandt andet sagsbehandlere og pårørende.

Systemet giver i højere grad institutionerne mulighed for at dokumentere indsatsen overfor kommunerne og Tilbudsportalen

## FORANDRINGSMODSTAND

Medarbejderne mener overordnet, at digitaliseringen af arbejdsgangene og dokumentationen var en nødvendighed. Lederne har i forlængelse af dette ikke oplevet forandringsmodstand, men har været bevidst om medarbejdernes primære bekymringer ved forandringen. En del medarbejdere, primært de ældre, har frygtet, at deres IT-kundskaber ikke var gode nok til at benytte systemet. Disse medarbejdere har i højere grad end de resterende samtidig haft en bekymring for, at digitaliseringen ville fjerne fokus fra omsorg og pleje.

Udover at forbedre medarbejdernes IT-kundskaber har ledelsen ikke været opmærksom på at lede organisationen igennem forandringsprocessen.

Medarbejderne er desuden ikke blevet involveret i beslutningsprocessen, eftersom det i to ud af de tre institutioner har været en amtslig beslutning at indføre systemet, hvilket medarbejderne har accepteret.

En specialinstitution kan i gennemsnit spare ca. kr. 3.750 på porto om året, hvilket på landsplan svarer til ca. 5 mio. kr.

# DEL 6 Referencer, litteratur og links

## KANDIDATAFHANDLINGENS

### FORFATTERE

Brian H. Jørgensen og  
Mark Williams  
Institut for Marketing & Management  
Syddansk Universitet  
Campusvej 55  
5230 Odense M  
E-mail speciale@galnet.dk

## LINDEBJERG

Souschef Michael Henriksen  
Lindebjerg 2-12b  
5560 Aarup  
Telefon 63 43 02 24  
E-mail mhe@lindebjerg.fyns-amt.dk

## SOCIALMINISTERIET

Fuldmægtig Rikke Saltoft Knudsen  
Holmens Kanal 22  
1060 København K  
Telefon 33 92 92 55  
E-mail sm@socialministeriet.dk

## STYRELSEN FOR SOCIAL SERVICE

Udviklingschef  
Sven-Åge Westphalen  
Skibhusvej 52A, 3.  
5000 Odense C  
Telefon 65 48 40 00  
E-mail sw@servicestyrelsen.dk

## TILBUDSPORTALEN

Projektleder  
Kurt Gammelgaard Nielsen  
Skibhusvej 52B, 3.  
5000 Odense C  
Telefon 65 48 40 15  
E-mail kni@servicestyrelsen.dk

## SOCIALT LEDER FORUM

Forstander Ib Poulsen, Asabo  
Ladegårdsgade 44-46  
5610 Assens  
Telefon 6471 5993  
E-mail mail@socialtlederforum.dk

## PROJEKT ESKJ - REGION

### MIDTJYLLAND

Enhed for Digital Forvaltning,  
Århus Amt  
Projektleder og chefkonsulent  
Steffen Ørnenmark  
Telefon 51 51 06 76  
E-mail stoe@ag.aaa.dk  
Projektkoordinator  
Lena Bundgaard Mortensen  
Telefon 89 44 60 37  
E-mail lbm@rm.dk

## TEAM ONLINE A/S

Direktør Michael Sandal  
Middelfartvej 9-11  
5000 Odense C  
Telefon 66 17 73 13  
E-mail ms@teamonline.dk

## SEKRETARIATET FOR SOCIAL IT

Sekretariatsleder  
Anette Pihl Nielsen  
Forskerparken 10 C  
5230 Odense M  
Telefon 63 15 70 52  
E-mail socialIT@bizzkit.dk.

## BUREAU4 APS

Kommunikationsrådgiver Per Roholt  
Overgade 45B  
5000 Odense C  
Telefon 66 11 96 99  
E-mail kontakt@bureau4.dk

## Litteratur

Grønbogen, Koordinerende  
Informationsudvalg, Ministeriet for  
Videnskab, Teknologi og Udvikling, 2002

Effektmåling af ESDH  
– et procesværktøj, Kommunernes  
Landsforening, 2002

Hvidbog om IT-arkitektur, Koordinerende  
Informationsudvalg, Ministeriet for  
Videnskab, Teknologi og Udvikling, 2003

Strategi for Digital Forvaltning 2004-  
2006, Den Digitale Taskforce, Ministeriet  
for Videnskab, Teknologi og Udvikling,  
2004

Ledelse af digitalisering i den offentlige  
sektor, Den Digitale Taskforce,  
Ministeriet for Videnskab, Teknologi og  
Udvikling, 2005

Forprojekt: Social IT - Dataudveksling  
med institutionen i centrum, Social IT,  
2005

Hvidbog om digitale projekter i den  
offentlige sektor, professorerne Kim  
Viborg-Andersen og Niels Bjørn-  
Andersen samt amanuensis Christine  
Secher, CBS, 2006

Danmark A/S, KMD, 2006

Digitalisering af specialinstitutioner  
– konsekvensanalyse, cand.it Brian H.

Jørgensen og cand.it. Mark Williams,  
Institut for Marketing & Management,  
Syddansk Universitet, 2006

Strategi for digitalisering på det sociale  
område 2005-2008, Socialministeriet,  
2006

## Links

### BOSTED SYSTEMET

[www.bosted.net](http://www.bosted.net)

### DIGITAL FORVALTNING

[www.e.gov.dk](http://www.e.gov.dk)

### INSTITUT FOR MARKETING & MANAGEMENT, SDU

[www.sam.sdu.dk/depts/marman/index.  
shtml](http://www.sam.sdu.dk/depts/marman/index.shtml)

### KOMMUNERNES LANDSFORENING

[www.kl.dk](http://www.kl.dk)

### LINDEBJERG

[www.lindebjerg2-12b.dk](http://www.lindebjerg2-12b.dk)

### OFFENTLIG INFORMATION ONLINE

[www.oio.dk](http://www.oio.dk)

### PROJEKT ESKJ

[www.eskj.dk](http://www.eskj.dk)

### SOCIAL IT

[www.bizzkit.dk/social-it](http://www.bizzkit.dk/social-it)

### SOCIALMINISTERIET

[www.social.dk](http://www.social.dk)

### SOCIALPÆDAGOGERNES LANDSFORBUND

[www.sl.dk](http://www.sl.dk)

### SOCIALT LEDER FORUM

[www.socialtlederforum.dk](http://www.socialtlederforum.dk)

### STYRELSEN FOR SOCIAL SERVICE

[www.servicestyrelsen.dk](http://www.servicestyrelsen.dk)

### TEAM ONLINE A/S

[www.teamonline.dk](http://www.teamonline.dk)

### TILBUDSPORTALEN

[www.tilbudsportalen.dk](http://www.tilbudsportalen.dk)

### VISO

[www.viso.social.dk](http://www.viso.social.dk)

### BUREAU4 APS

[www.bureau4.dk](http://www.bureau4.dk)

# Social IT

Sekretariat for Social IT  
BizzKIT  
Forskerparken 10 C  
5230 Odense M.  
Telefon 6315 7052  
E-mail [socialIT@bizzkit.dk](mailto:socialIT@bizzkit.dk)