

MALMÖMODELLEN FÖR KONTINUITET

En arbetsmodell för hemtjänsten i Malmö stad.



Varje dag är viktigast!

Hälsa, vård & omsorg



MALMÖMODELLEN FÖR KONTINUITET

– en arbetsmodell för hemtjänstverksamheten

Denna version är endast gjord för tryck och omfattar inte fotnoter med digitala källhänvisningar. Det ursprungliga styrdokumentet finns i tillgänglighetsanpassat format.

Författare

Sadmila Avdic, avdelningen för ordinärt boende inom hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen

Beslutad av

Ledningsgruppen för avdelningen för ordinärt boende 2021 06 21

Layout

Kommunikationsavdelningen, hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen

Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen

Besöksadress: Kungsgatan 13

Postadress: 205 80 Malmö

040-34 10 00, malmostad@malmö.se



INNEHÅLL

MALMÖMODELLEN FÖR KONTINUITET – en arbetsmodell för hemtjänstverksamheten

1.	Bakgrund	5
	Uppdraget	5
	Projektet	5
2.	Inriktning	6
3.	Gemensam arbetsmodell för hemtjänsten	6
3.1	Kontaktmannaskap	8
3.2	Brukarens insatsschema	9
3.3	Omvårdnadslag	9
3.4	Planering	10
4.	Förutsättningar	11
4.1	Kompetens	11
4.2	Framgångsrika omvårdnadslag	11
4.3	Tillit som ledningsfilosofi	11
5.	Begrepp och definitioner	12
	<i>Referenser</i>	13





1. BAKGRUND

Uppdraget

Avdelningen för ordinärt boende inom hälsa, vård och omsorg i Malmö stad fick i mars 2018 i uppdrag från kommunfullmäktige att testa Skönsmömodellen¹. Syftet var att utveckla en arbetsmodell utifrån sin nya organisation, ta tillvara goda exempel och erfarenheter från det egna Wiking-projektet² samt Tillitskommisionens rapporter³. Målet var att förbättra brukarnöjdheten genom en god kontinuitet⁴.

Projektet

Enhet Arenan fick i uppdrag att under ett år (maj 2018 till maj 2019) arbeta fram en arbetsmodell utifrån ovanstående direktiv.

Enheten analyserade sin verksamhet utifrån ovanstående parametrar, resultat från brukarundersökningen och det redan fungerande arbetssättet i enheten. Analysen resulterade i ett antal framgångsfaktorer som ansågs skapa goda resultat i brukarens upplevelse av nöjdhet, trygghet och kontinuitet⁵.

De identifierade framgångsfaktorer var kontaktmannaskap⁶, organisering i mindre omvårdnadslag⁷, arbete med genomförandeplanen⁸ samt brukarens insatsschema⁹. Dessa framgångsfaktorer stämde dessutom överens med Skönsmömodellens och Wiking-projektets arbetssätt.

Parallellt pågick ett arbete i förvaltningen med fördjupade intervjuer med bland annat brukare och anhöriga för att få en kompletterande bild samt ökad kunskap och förståelse av brukarundersökningens resultat.

Resultatet visade bland annat på att framgångskonceptet fanns redan i de sektionerna med goda resultat i brukarundersökningen och att det som behövdes var att sprida dessa i hela verksamheten.¹⁰

Dessutom visade undersökningen att upplevelse av kvalitet och nöjdhet för brukaren var knuten till god personalkontinuitet samt en kontinuitet i hur och när insatserna utfördes. ♦

¹ Hemtjänstinförandet av ett nytt arbetssätt med kunden i centrum. Rapport 2013:5. Hemtjänst – vad är viktigt för kunden. Rapport 2012:10

² Wiking-projektet, Malmö stad

³ Tillitsbaserad styrning och ledning, ett ramverk. Louise B, rapport till Tillitsdelegationen 2017

⁴ KS protokoll mars 2018

⁵ Kontinuitet - begreppsbeskrivning sida 12

⁶ Kontaktmannaskap - beskrivning sida 8

⁷ Omvårdnadslag - beskrivning sida 9

⁸ Genomförandeplan - begreppsbeskrivning sida 12

⁹ Brukarens insatsschema beskrivning sida 9

¹⁰ Upplevd och faktisk kvalitet – sammanfattning av intervjustudie med brukare, anhöriga, medarbetare och chefer i Malmö Stad, 190521

2. INRIKTNING

Inriktningen för den nya arbetsmodellen:

- Brukarens möjlighet till ökat inflytande och delaktighet i planeringen av hur och när beviljade insatser ska utföras.
- God kontinuitet i både antalet personal samt hur och när personalen utför insatserna.
- Ökade möjligheter för omvårdnadspersonalen att vara delaktiga i planeringen av sitt eget arbete.
- Ett kontaktmannaskap som skapar förtroende, trygghet och tillit.

Avdelningsplan för ordinärt boende 2020–2022 anger kärnan i vårt uppdrag, att skapa förutsättningar för bästa möjliga hälsa, vård och omsorg åt dem som behöver det. Den anger även olika utvecklingsområden som avdelningen ska fokusera på. Ett av dessa är implementering av Malmömodellen för kontinuitet, där målet är en hög kontinuitet och ett gott kontaktmannaskap som skapar förtroende, trygghet och tillit. ♦

3. GEMENSAM ARBETSMODELL

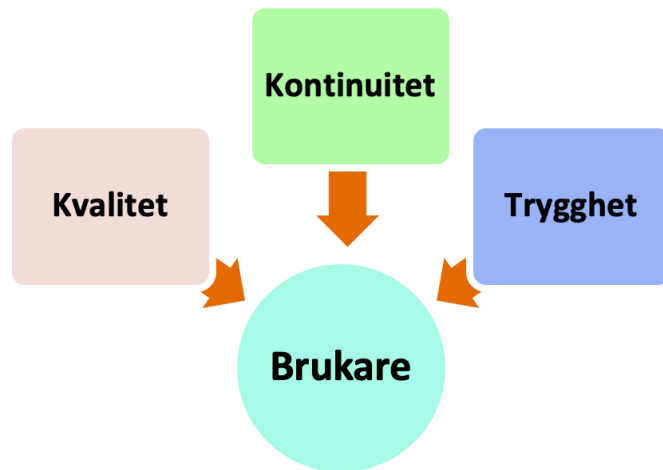
Arbetet i hemtjänsten ska ofta utföras hos äldre personer med omfattande, sammansatta och komplexa behov. Med den utgångspunkten behöver hemtjänstens arbetssätt kvalitetssäkras genom en tydlig arbetsmodell. Dessutom behövs en tydlig arbetsmodell för att öka likvärdigheten i hemtjänstens arbetssätt i hela staden i enlighet med likställighetsprincipen¹¹. Den anger att kommuner ska behandla sina medlemmar lika, om det inte finns sakliga skäl för något annat. För att det inte ska vara skillnader för brukare till exempel beroende på vilket område man bor i, behöver vi inom hemtjänstverksamheten arbeta lika.

Intentionerna med arbetsmodellen Malmömodellen för kontinuitet är att samtliga brukare ska erhålla en hemtjänst med god kvalitet, en god personal- och utförandekontinuitet samt trygg vård och omsorg. Dessutom ska arbetsmodellen öka omvårdnadspersonalens delaktighet i planeringen av sitt eget arbete. ♦

¹¹ Likställighetsprincipen 2 kap. 3 § kommunallagen (2017:725)

Rapporten från de fördjupade intervjuerna som genomfördes 2019 med brukare och anhöriga visade bland annat att det som var viktigt för deras upplevelse av en god kvalitet och trygghet var att veta vem det är som kommer, när personalen kommer, att bli sedd och ha en kontaktman. Dessutom visade samma undersökning att hur insatserna utfördes spelade stor roll för sammantagen nöjdhet av hemtjänsten¹³.

I Socialstyrelsens allmänna råd om värdegrunden i socialtjänsten framgår det bland annat att det är viktigt att äldre personer visas respekt för och får stöd i sitt självbestämmande, är delaktiga i hur stöd och hjälp ges samt får individanpassad omsorg¹⁴.



En god kontinuitet i hemtjänsten innebär att det är samma personer som kommer och utför insatser på samma tider, dagar och på samma sätt enligt överenskommelse mellan brukaren och kontaktman. Att få möta samma personer under en längre period kan göra att brukaren känner sig tryggare och dessutom ökar möjligheterna för personalen att tydligt uppmärksamma ett försämrat hälsotillstånd hos brukaren¹².

Att den äldre har rätt till delaktighet och inflytande regleras i Socialtjänstlagen.

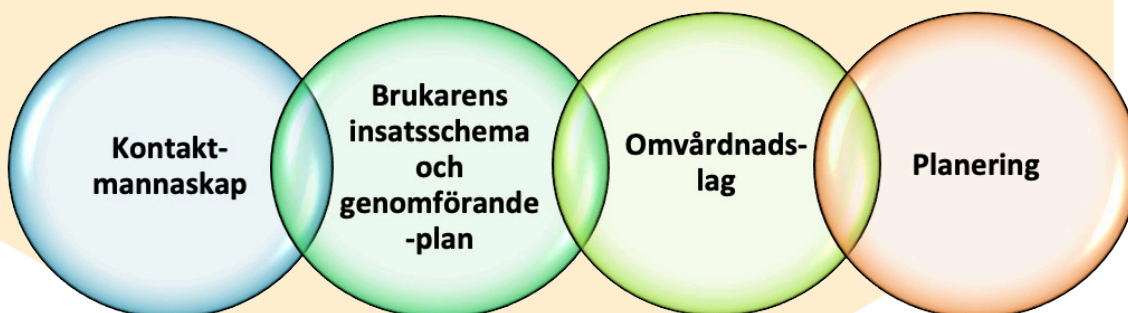
”Den äldre personen, ska så lång det är möjligt, kunna välja när och hur stöd och hjälp i boendet och annan lättåtkomlig service ska ges”.¹⁵

En förutsättning för att kunna utföra hemtjänst med god kvalitet är att:

- utförandet av de beviljade insatser utgår ifrån brukarens behov,
- planeringen av utförandet av de beviljade insatserna sker både genom brukarens delaktighet och inflytande samt den enskilda medarbetarens planering och ansvar.

Kontaktmannens ansvar och samarbete med kollegor i omvårdnadslaget blir avgörande för både kvalitet och trygg vård och omsorg. Dessutom behöver hemtjänstverksamheten utifrån brukarens behov säkerställa en god och hållbar bemanningsplanering och rätt kompetens på rätt plats.

Arbetsmodellen består huvudsakligen av kontaktmannaskap, arbete med brukarens insatsschema och genomförandeplan, indelning av omvårdnadspersonal i mindre omvårdnadslag och hemtjänstkoordinators arbete i planeringsverktyget. ♦



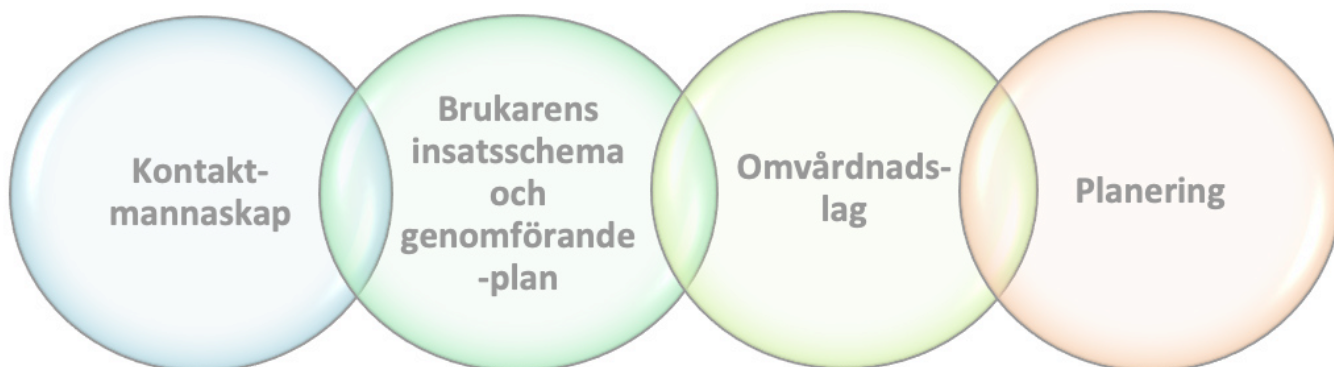
¹² Äldre efterfrågar kontinuitet. Nationell tillsyn av vård och omsorg om äldre IVO 2013–2

¹³ Upplevd och faktisk kvalitet-sammanfattning av intervjustudie med brukare, anhöriga, medarbetare och chefer

¹⁴ Socialstyrelsens SOSFS 2012:3 (S) Allmänna råd.

¹⁵ Socialtjänstlagen 5 kap. 5§ 3 stycket

3.1 KONTAKTMANNASKAP



Syftet med kontaktmannaskap är att tillgodose brukarens behov av:

- kontinuitet,
- trygghet,
- individanpassad omsorg,
- och samordning.

I utredningen om fast omsorgskontakt i hemtjänsten¹⁶ framgår det att dessa delar är centrala för att uppnå en hemtjänst med god kvalitet.

Samtliga brukare som erhåller hemtjänst i Malmö stad ska erbjudas en kontaktman, en namngiven omvårdnadspersonal som följer den fastställda rutinen för kontaktmannaskap.

Kontaktmannens uppdrag är att verka för att skapa en god och förtroendefull relation med brukaren genom att lära känna den enskilde och på det sättet verka för att arbetet utgår från brukarens individuella behov, förutsättningar och preferenser.

För att kunna lära känna brukaren och skapa tillit behöver kontaktman och den enskilde träffas regelbundet. Därför är målsättningen att kontaktman är den som utför de beviljade insatser hos den enskilde när hen är i tjänst. På detta sätt skapar vi en god personalkontinuitet samt trygghet för brukaren. I praktiken innebär det att kontaktmannens arbetsschema följer de "egna" brukarens inplanerade insatser så lång det är möjligt.

Att tillsammans med brukaren utforma en genomförandeplan, möjliggöra för brukaren att ha inflytande och vara delaktig i hur de beviljade insatserna ska utföras.

Dessutom möjliggör genomförandeplanen att kontaktman och omvårdnadslaget arbetar på "samma sätt" hos

den enskilde. På detta sätt skapar vi en god utförandekontinuitet och en trygghet för brukaren att veta att hen får sin omsorg utförd enligt egna behov och önskemål även om kontaktmannen inte är i tjänst.

"Med införandet av schemat i mobilen, Lifecare mobil omsorg (LMO)¹⁷, skapas bättre förutsättningar för omvårdnadspersonalen att kontinuerligt använda sig av genomförandeplanen genom att den finns tillgänglig i mobilen i samband med varje besök."

Det är också viktigt att kontaktman har ett anhörigperspektiv i det dagliga arbetet där information, bemötande och kommunikation är det främsta verktyget. I dialogen med anhöriga som sker med brukarens samtycke är det viktigt att kontaktmannen är lyhörd och har en öppen och förtroendefull dialog.

I det tvärprofessionella arbetssättet samarbetar kontaktmannen med övriga yrkesfunktioner runt brukaren. Denna samverkan ger en mer sammanhållen vård och omsorg som skapar trygghet för brukaren. För att kontaktman ska kunna fullfölja sitt uppdrag har man till sin hjälp fastställda dokument som har samlats i en verktygslåda för kontaktman. ♦

¹⁶ Fast omsorgskontakt i hemtjänsten SOU 2020:70

¹⁷ Lifecare mobilomsorg – se begreppsbeskrivning s 12 punkt 8

3.2 BRUKARENS INSATSSCHEMA

Ett av kontaktmannens främsta uppdrag är att tillsammans med brukaren upprätta ett insatsschema över de enskildes beviljade insatser.

Brukarens insatsschema är kontaktmannens arbetsredskap för planering av eget arbete utifrån överenskommelser med brukaren och efter de dagar kontaktmannen är i tjänst. Dessutom ger insatsschemat brukaren ökat inflytande över när de beviljade insatserna ska utföras och av vem.

Med brukarens insatsschema vill vi uppnå:

- att det alltid är kontaktman som utför de beviljade insatser som inte utförs dagligen,
- att insatserna planeras in på de arbetsdagar kontaktmannen är i tjänst, om inte andra önskemål finns.
- att brukarens insatsschema skapar ett strukturerat arbetssätt för kontaktmannen att planera arbetet utifrån brukarens behov och sitt eget arbetsschema.
- samt ett tydligt underlag för planeringen i Lifecare planering.

Brukarens insatsschema behöver uppdateras vid olika förändringar. Det kan vara så att brukaren får fler eller färre insatser och även att som kontaktman får ansvar för en ny brukare.

Då brukarens insatsschema är ett underlag för planeringen i Lifecare planering behöver förändringar och uppdateringar ske inom en rimlig tid för att planeringen av arbetsschemat ska motsvara brukarens önskemål samt ha en god kontinuitet. ♦

3.3 OMVÅRDNADSLAG

Ett omvårdnadslag är en mindre arbetsgrupp bestående av undersköterskor/ vårdbiträden inom en sektion som arbetar utifrån mindre geografiska områden och har i uppdrag att samarbeta kring "lagets brukare".

Alla i laget har ett ansvar att brukaren får sina behov tillgodosedda även när kontaktman inte är i tjänst. För brukarens del betyder detta att den enskilde träffar begränsad antal omvårdnadspersonal vilket skapar god personal- och utförandekontinuitet samt trygghet.

Genom en mindre arbetsgrupp det så kallade omvårdnadslaget, skapar vi bättre förutsättningar för omvårdnadspersonalen att arbeta utifrån brukarens behov samt genom samarbetet i planering av brukarens insatsschema uppnå en god personal- och utförandekontinuitet.

Dessutom ökar medarbetarnas kännedom om brukarens behov och önskemål samt möjligheter för kollegialt stöd och lärande.

För att omvårdnadspersonalen ska få rätt förutsättningar att klara av uppdraget i att samverka med varandra kring "lagets brukare" behöver det finnas utrymme för detta. Ett

forum för kollegialt lärande, tid för reflektion, avstämning och administrativa arbetsuppgifter utifrån uppdraget och kontaktmannens ansvar. Detta forum kallar vi för lagträffar och dessa ska vara strukturerade och ske regelbundet. ♦



3.4 PLANERING

Hemtjänstkoordinators främsta arbetsuppgift är att planera i planeringsverktyget Lifecare planering. Lifecare planering hjälper till att:

- effektivisera arbetssättet genom att "sy ihop" alla uppgifter som läggs i systemet till en optimal planering,
- säkra att alla insatser är inplanerade och uppfyller de krav som insatsen kräver,
- insatserna utförs enligt brukarens och kontaktmannens överenskommelse genom genomförandeplan och brukarens insatsschema.

Omvårdnadspersonalens roll i planeringen är att tillhandahålla uppgifter som hemtjänstkoordinator behöver lägga in i systemet om ens brukare och de överenskommelser som finns, så som brukarens insatsschema och genomförandeplan, tidsangivelser på hur lång tid besök tar och annan relevant information och önskemål.

Att göra en bra planering med god personalkontinuitet och omvårdnadspersonalens delaktighet som utgångspunkt ska hemtjänstkoordinator planera utifrån:

- brukarens insatsschema,
- genomförandeplan som brukare och kontaktman har kommit överens om,
- att kontaktman planeras på alla besök till de brukare hen är kontaktman till, om det inte finns särskilda skäl till att frågå detta.
- att personal från samma omvårdnadslag planeras på besök när kontaktmannen inte är i tjänst
- de krav som krävs för att utföra brukarens insatser.

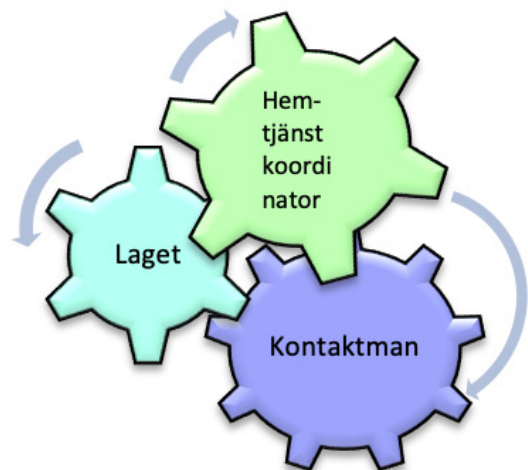
Hemtjänstkoordinators uppdrag är att ha en helhetsbild av planeringen för hela sektionen och att anpassa planeringen efter rådande förutsättningar för dagen samt signalera till omvårdnadslaget om det uppstår obalans i planeringen. Obalans i planeringen kan syfta till att vårdtyngden behöver anpassas mellan olika lag eller kontaktman.

Helhetsbilden i planeringen kan även visa på att personalens grundschema inte är jämn och anpassad efter behovet vilket kan leda till en ojämn planering som inte följer brukarens insatsschema eller kontaktmannaskap. Därför är det viktigt att den obalansen diskuteras med sektionschefen för att hitta lösningar.

Helhetsbilden i planeringen ger även en indikation på vem av omvårdnadspersonal har utrymme och rätt kompetens att bli kontaktman till en ny brukare beroende av brukarens beviljade insatser och vilken kompetens dessa kräver. Utifrån dessa parametrar kan hemtjänstkoordinator föreslå att en utvald omvårdnadspersonal blir kontaktman för den

nyttillkomna brukaren och därmed överlämna ansvaret till den berörda omvårdnadspersonalen att inleda arbetsprocessen med välkomstsamtal, brukarens insatsschema och genomförandeplan.

Kontaktman, omvårdnadslaget och hemtjänstkoordinator är beroende av varandra och tillsammans skapar de en kedja av arbetsprocesser för att optimera planeringen enligt



brukarnas önskemål.

Som stöd till en optimerad planering ska hemtjänstkoordinator använda sig av handboken för likvärdig planering som utgår ifrån arbetsmodellens grundprinciper och arbetssätt samt planeringsverktygets parametrar.

Den ger praktiskt stöd för hemtjänstkoordinator att planera utifrån brukarens behov och god personalkontinuitet. Dessutom ger handboken de grundläggande förutsättningarna för en mer likvärdig planering inom avdelningen för ordinärt boende.

Genom att ha regelbundna och strukturerade träffar, så kallade nätverksträffar för hemtjänstkoordinatorer skapas en plattform för kollegialt lärande och utbyte av erfarenheter med syftet att få kvalitetssäkrad och likvärdig planering. ♦

4. FÖRUTSÄTTNINGAR

4.1 KOMPETENS

Omvårdnadspersonalen har en viktig roll i att skapa en trygg och säker vård och omsorg i mötet med brukaren. I rollen som kontaktman ingår det att utföra de beviljade insatser och delegerade medicinska uppgifter men även att planera och följa upp dessa. I rollen ingår dessutom att samverka med andra yrkesprofessioner och ha en samordnade roll i olika tvärprofessionella möten. Därför är det viktigt att omvårdnadspersonalen ha en god kompetens och rätt förutsättningar att klara av det uppdraget.

Utredningen om fast omsorgskontakt i hemtjänsten slår fast att omvårdnadspersonal som agerar som kontaktman (fast omsorgskontakt) behöver ha relevant kompetens för att utföra sina arbetsuppgifter på ett betryggande sätt. Utredningen visar också att kontaktman (fast omsorgskontakt) behöver ha kompetens i områden så som: bedömningsförmåga, omsorgskunskap, medicinska kunskaper, basal hygien, dokumentationskunskap, bemötande och kommunikation, samordning och samverkan, språkkunskaper samt teknik i vardagen¹⁸.

Parallellt med implementeringen av arbetsmodellen Malmömodellen för kontinuitet behöver hemtjänstverksamhetens fokus ligga på kompetensutveckling i de olika områden i syfte att ge omvårdnadspersonalen tillräckligt med kunskap för att de ska kunna ge brukaren trygg och säker vård och omsorg och uppnå intentionerna med kontaktmannaskap och arbetsmodellen. ♦

4.2 FRAMGÅNGSRIKA OMVÅRDNADSLAG

Syfte med att arbeta i mindre omvårdnadslag som nämnt tidigare är att öka kontinuiteten och därmed upplevelse av trygghet för brukaren. Dessutom är organiseringen i mindre omvårdnadslag ett sätt för omvårdnadspersonalen att samarbeta med fåtal kollegor där kommunikationen är en viktig utgångspunkt. För omvårdnadspersonalen innebär det färre kommunikationsvägar och därför lättare att anpassa kommunikationen till varandras förutsättningar¹⁹.

För att skapa en välfungerande omvårdnadslag är det viktigt att arbeta med medlemmarna utifrån gruppens dynamik och utvecklingsfas. Fokus bör ligga i att bygga förtroende

och tillit i omvårdnadslaget samt att gemensamt fastställa olika mål för omvårdnadslaget. ♦

"Hos framgångsrika grupper hänger skylten 'Utveckling pågår' ständigt uppe."²⁰

4.3 TILLIT SOM LEDNINGSFILOSOFI

Genom att arbeta med arbetsmodellen Malmömodellen för kontinuitet fokuserar vi på att skapa rätt förutsättningar för kärnverksamheten²¹, hemtjänsten, att arbeta brukarcentrerat och möta framtida utmaningar.

Enligt Bringselius (2018) är tillit en ledningsfilosofi där vi väljer att lita på att människor i kärnverksamheten har kunskap, omdöme och vilja att genomföra sitt arbete på ett bra sätt och där organisationens huvuduppdrag är att skapa förutsättningar utifrån behoven i mötet mellan medarbetare och i vårt fall brukaren.

I Malmömodellen för kontinuitet är arbetet med genomförandeplan och brukarens insatsschema utgångspunkt i att arbeta mer brukarcentrerat. Genom att ta reda på vilka behov och önskemål brukaren har får vi information om vilka förutsättningar kontaktmannen och omvårdnadslaget behöver ha för att tillgodose dessa behov.

Utifrån tillitsbaserad ledningsfilosofi bör organisationen och ledarskapet då fokusera på att skapa de förutsättningarna som kärnverksamheten har behov av för att lyckas med att tillgodose brukarens behov och önskemål.

Dessutom behöver chefer och medarbetare också arbeta med motivation, skapa trygghet och gemenskap, främja kollegialt lärande och skapa informella relationer som en del i tillitsfilosofi för att lyckas uppnå verksamhetens mål och arbetsmodellens intentioner. ♦

"Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet."²²

¹⁸ Fast omsorgskontakt i hemtjänsten, betänkande och utredning SOU 2020:70

¹⁹ Laget framför jaget – ett gott samarbete i praktiken, 2014

²⁰ Laget framför jaget – ett gott samarbete i praktiken, 2014

²¹ Kärnverksamhet- beskrivning s 12

²² Tillit, en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor, ref s 13

5. BEGREPP OCH DEFINITIONER

Begrepp	Definition/rutiner
Brukare	En person som är beviljad insatser enligt Socialtjänstlagen och får dessa insatser utförda av hemtjänsten
Kontaktman	En namngiven omvårdnadspersonal Finns i intern rutin
Omvårdnadslaget	Ett mindre antal omvårdnadspersonal inom en sektion.
Brukarens insatsschema	Underlag för planering av brukarens beviljade insatser utifrån brukarens behov och önskemål.
Genomförandeplan	Säkerställer att insatserna utformas utifrån individens behov och önskemål samt att insatserna följs upp och utvärderas.
Kontinuitet	<i>Personalkontinuitet</i> - Att få möta samma person eller ett mindre team under en längre period <i>Tidskontinuitet</i> - att få insatser utförda på samma dagar och tider enligt överenskommelsen <i>Utförandekontinuitet</i> - att få insatser utförda på samma sätt enligt överenskommelsen
Tvärprofessionellt arbetssätt	Samverkan mellan olika professioner som arbetar kring brukaren.
Lifecare planering	Planeringsverktyg som hemtjänstkoordinator använder sig av för att planera arbets-dagsschema för personalen.
Lifecare mobilomsorg, LMO	Arbetschema och dokumentation i mobilen
Skönsmömodellen	Skönsmömodellen bygger på Vanguardmetoden där man tillsammans analyserar hemtjänsten utifrån dess arbetsflöden och vad som är värdeskapande för brukaren. Rapport 2013:5, <i>Hemtjänst-införande av ett nytt arbetssätt med kunden i centrum</i>
Wikingprojektet	Wikingprojektet bygger på brukarens och medarbetarens delaktighet i planeringen av när och av vem de beviljade insatserna ska utföras.
Tillitskommissionens rapport	Tillit som ledningsfilosofi. <i>Tillitsbaserad styrning och ledning, ett ramverk, Louise Bringselius rapport till Tillitsdelegationen 2017.</i>
Kärnverksamhet	Organisationens huvudsakliga verksamhet närmast brukaren

REFERENSER

Statens offentliga utredningar SOU 2020: 70. *Fast omsorgskontakt i hemtjänsten*. Betänkande av utredningen om fast omsorgskontakt i hemtjänsten.

Malmö stad, 190521 *Upplevd och faktisk kvalitet – sammanfattning av intervjustudie med brukare, anhöriga, medarbetare och chefer*.

Bengt Kallenberg (2014), *Laget framför jaget, gott samarbete i praktiken*. Komlitt AB Helsingborg

Louise Bringselius (2018), *Tillit, en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*. Komlitt AB Helsingborg

Äldre efterfrågar kontinuitet, Nationell tillsyn av vård och omsorg om äldre – slutrapport 2013. IVO2013-2



*"Hos framgångsrika arbetsgrupper
hänges skylten 'Utveckling pågår'
ständigt uppe."*

MALMÖMODELLEN FÖR KONTINUTET
– en arbetsmodell för hemtjänsten i Malmö stad



**Hälsa-, vård- och
omsorgsförvaltningen**

Besöksadress: Kungsgatan 13
Postadress: 205 80 Malmö
040-34 10 00, malmostad@malmö.se
malmo.se/hvof