

2017-01-20

Kommunstyrelserna

Meddelande från styrelsen - Kvalitet i särskilt boende

Ärendenr: 16/04652

Förbundsstyrelsens beslut

Styrelsen för Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har vid sammanträde den 20 januari 2017 beslutat

att rekommendera Sveriges 290 kommuner att fatta beslut att anta rekommendationen i syfte att stärka utveckling och kvalitet på särskilda boenden för äldre nattetid.

att i en skrivelse informera kommunerna om rekommendationen

Sammanfattning

För att stärka kvaliteten på omsorgen nattetid på särskilda boenden för äldre har Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) i dialog med kommuner, Föreningen Sveriges socialchefer, FAMNA och Vårdföretagarna tagit fram denna rekommendation.

Bakgrunden är att regeringen våren 2016 avslag Socialstyrelsens förslag till bemanningsföreskrifter för särskilt boende för äldre. Socialstyrelsens uppdrag med föreskrifterna var att säkerställa en trygg och individanpassad omsorg samt försäkra sig om att det på särskilda boenden för äldre skulle finnas personal dygnet runt som utan dröjsmål kunde hjälpa de äldre.

Istället för bemanningsföreskrifterna valde regeringen att förtydliga Socialtjänstförordningen (2001:937, 2 kap 3§). Där framgår det att den enskildes behov ska vara styrande och att personal ska finnas tillgänglig dygnet runt. För att ytterligare stötta kommunernas arbete med ökad kvalitet nattetid i särskilt boende för äldre har SKL tagit fram denna rekommendation där de områden anges som kräver ett särskilt fokus i förnyelse- och förbättringsarbetet.

SKL rekommenderar kommunerna att stärka och utveckla kvalitén enligt följande fyra nedanstående punkter.

1. Koll på läget
2. Planera utifrån individens behov
3. Ta fram en strategi för att utveckla digitaliseringens möjligheter
4. Ledarskap

SKL kommer under 2017 att ge stöd till landets kommuner avseende tillämpningen av rekommendationen. Följande stödinsatser planeras:

- Identifiera, dokumentera och sprida goda exempel
- Länsgemensamma dialoger
- Workshops
- Websändningar riktade till baspersonalen och chefer.
- Ta fram underlag för upphandling av välfärdsteknik

Rekommendationen redovisas i **bilaga 1**.

Sveriges Kommuner och Landsting

Lena Micko
Ordförande

Vård och Omsorg
Greger Bengtsson

KVALITET I SÄRSKILT BOENDE

Rekommendation för arbete med ökad kvalitet nattetid i särskilt boende för äldre

Agneta Ivåker
Greger Bengtsson
Åsa Furén-Thulin
Sektionen för Vård och Omsorg
Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)
December 2016

Innehållsförteckning

Rekommendation för arbete med ökad kvalitet nattetid i särskilt boende för äldre	1
Inledning.....	3
En värdig vård för de äldsta	3
Rekommendationen – ett verktyg för kvalitetsarbete	3
Syfte, mål och målgrupp.....	3
Implementering i dialog med kommuner och andra intressenter	4
Ansvarsfördelning och gällande rätt.....	4
Ansvarsfördelning och kvalitet	4
Lagrum särskilda boenden	4
Ändring av socialtjänstförordningen 2016.....	5
Utgångspunkter.....	6
Vikten av individuell behovsbedömning	6
Boendemiljön.....	7
Bemanning	7
Digitalisering och nya arbetssätt	7
Digitalisering – en strategisk fråga för hela kommunen	8
Natten påverkas av dagens aktiviteter	9
Chefen och ledarskapets betydelse	9
Rekommendation	10
Koll på läget.....	10
Ta fram en strategi för att utveckla digitaliseringens möjligheter	10
Ledarskap.....	11
Implementering.....	12

Inledning

En värdig vård för de äldsta

Vi står idag inför en befolkning som blir allt äldre och antalet personer i stort behov av vård och omsorg kommer att öka kraftigt. Att åldras behöver inte i sig betyda funktionsnedsättning, en 75 åring idag har bättre funktionsförmåga än för 30 år sedan, men samhället måste ändå rusta för att en större andel av befolkningen är mycket gamla personer.

En betydande del av dessa äldre behöver bo på särskilt boende. De utgör några av samhällets mest sköra och behovande individer. Att säkerställa en god, värdig och för individen anpassad vård och omsorg för dem tillhör därmed en av samhällets allra viktigaste uppgifter. Medarbetarna på landets äldreboenden är den enskilt viktigaste faktorn för att kunna ge en god kvalitet för de äldre. Det är därför viktigt att medarbetarnas kunskap och drivkraft tas tillvara i arbetet med att förbättra omsorg och tillsyn nattetid för särskilda boenden.

Rekommendationen – ett verktyg för kvalitetsarbete

För att stärka kvaliteten på omsorgen nattetid på särskilda boenden för äldre har Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) i dialog med kommuner, Föreningen Sveriges socialchefer, FAMNA och Vårdföretagarna tagit fram denna rekommendation.

Bakgrunden är att regeringen våren 2016 avslog Socialstyrelsens förslag till bemanningsföreskrifter för särskilt boende för äldre. Socialstyrelsens uppdrag med föreskrifterna var att säkerställa en trygg och individanpassad omsorg samt försäkra sig om att det på särskilda boenden för äldre skulle finnas personal dygnet runt som utan dröjsmål kunde hjälpa de äldre.

Istället för bemanningsföreskrifterna valde regeringen att förtydliga Socialtjänstförordningen (2001:937, 2 kap 3§). Där framgår det att den enskildes behov ska vara styrande och att personal ska finnas tillgänglig dygnet runt. För att ytterligare stötta kommunernas arbete med ökad kvalitet nattetid i särskilt boende för äldre har SKL tagit fram denna rekommendation där de områden anges som kräver ett särskilt fokus i förnyelse- och förbättringsarbetet.

Syfte, mål och målgrupp

Målgrupp för rekommendationen är kommunerna i rollen som uppdragsgivare och arbetsgivare samt alternativa utförare i tillämpliga delar. De områden som

uppmärksammas är digitalisering, arbetsmetoder och bemanning. SKL noterar särskilt att det finns en viktig utvecklingspotential vad gäller välfärdsteknik.

Implementering i dialog med kommuner och andra intressenter

Några av framgångsfaktorerna för rekommendationen är att den bygger på en förståelse för de förutsättningar som finns i landets kommuner. I arbetet med rekommendationen har SKL därför fört en dialog med socialchefer, äldreboendechefen och undersköterskor. Sammantaget har ett 60-tal kommuner medverkat. Dessutom har dialog förts med brukarorganisationer, fackliga organisationer och regionala representanter.

För att göra rekommendationen till verklighet krävs ett gediget förankringsarbete. Här kommer SKL att medverka till spridning av rekommendationen i dialog med kommunerna.

Ansvarsfördelning och gällande rätt

Ansvarsfördelning och kvalitet

Varje kommun ska ha en fungerande socialtjänst med ansvar för bland annat äldreomsorgsfrågor. Kommunen och dess ledning har det yttersta ansvaret för att äldre i kommunen får det stöd och den hjälp de behöver.

Inom varje kommun är det socialnämnden som har ansvaret för verksamhet riktad till behövande oavsett utförare.

Det framgår av socialtjänstlagen att insatser inom socialtjänsten ska vara av god kvalitet. För att uppnå god kvalitet krävs rättssäkerhet, den enskildes medinflytande och insyn, respekt för den enskildes integritet och ett professionellt bemötande. Den enskilde ska känna sig trygg i mötet med socialtjänsten och det stöd han eller hon får. För att uppnå god kvalitet behöver verksamheten använda sig av ett genomtänkt arbetssätt. Det förutsätter att personalen har lämplig utbildning och erfarenhet samt får ett bra stöd och rätt förutsättningar att utföra ett arbete av god kvalitet.

Kvaliteten i verksamheten ska systematiskt och fortlöpande utvecklas och säkras. Syftet med ledningssystemet är att uppnå god kvalitet inom vård och omsorg genom att verksamheterna uppfyller de krav och mål som gäller enligt lagar, föreskrifter och allmänna råd. Ledningssystemet ska användas för att planera, leda, kontrollera, följa upp, utvärdera och förbättra verksamheten. Socialstyrelsen har gett ut föreskrifter och allmänna råd hur det systematiska kvalitetsarbetet ska bedrivas (SOSFS 2011:9)

Lagrum särskilda boenden

Det lagrum som reglerar socialtjänsten och äldreomsorgens särskilda boenden är de grundläggande bestämmelserna om integritet, självbestämmande och god kvalitet. De återfinns i 1 kap. 1 §, 3 kap. 3 §, 4 kap. 1 § samt 5 kap. 5 § socialtjänstlagen

(2001:453). Bestämmelserna i 5 kap. 4 § samma lag om att socialtjänstens omsorg om äldre ska inriktas på att de får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande (värdegrund) har också betydelse.

Socialstyrelsen föreskrift om dokumentation (SOSFS 2014:5) gäller även särskilda boenden för äldre.

Ändring av socialtjänstförordningen 2016

Socialtjänstförordningen är sedan den 15 april 2016 förändrad. I förordningen har regeringen förtydligat kommunernas ansvar kring bemanningen nattetid i särskilt boende för äldre.

Ändringen av socialtjänstförordningen (2001:937) lyder enligt följande:

” I en sådan särskild boendeform som avses i 5 kap. 5 § socialtjänstlagen (2001:453) ska det, utifrån den enskildes aktuella behov, finnas tillgång till personal dygnet runt som utan dröjsmål kan uppmärksamma om en boende behöver stöd och hjälp. Den boende ska ges det stöd och den hjälp som behövs till skydd för liv, personlig säkerhet eller hälsa.”

I kommentarerna framkommer att syftet med lydelsen ”utifrån den enskildes aktuella behov” är att tydliggöra att utgångspunkten för det föreslagna tillägget är den enskildes medicinska och sociala behov.

Vidare skriver man i kommentarerna att:

”Kravet på tillgång till personal villkoras med andra ord utifrån den enskildes förutsättningar samt behov av stöd och hjälp. Socialnämnden kan till exempel placera äldre i en så kallad servicelägenhet med trygghetslarm.

Vidare förtydligas att de äldre som placeras i exempelvis demensboenden och behöver dygnet runt vård ska tillförsäkras detta. Finns behov av närvarande personal på boendet ska det finnas.

Socialnämnden kan fortsatt anpassa tillgången till personal i förhållande till de äldres olika behov i ett boende, där en enskild person kan vara i behov av mer stöd och hjälp än en annan.

Genom att utgå från den enskildes behov, undviks en reglering som innebär att alla de särskilda boendena på ett generellt och preciserat vis ska ha tillgång till personal dygnet runt med en viss personalstyrka.

Tillägget av begreppet ”aktuella” ger socialnämnden ett incitament att göra en kontinuerlig anpassning av stöd och hjälp utifrån den enskildes behov. Av detta följer att personalen ska uppmärksamma den äldres behov av stöd och hjälp samt vid behov förändra tillgången till personal.

Förordningen reglerar inte på vilket sätt personal kan uppmärksamma att en boende har behov av hjälp och därför kan den som bedriver ett särskilt boende själv bedöma på vilket sätt tekniskt stöd kan vara lämpligt. Det är viktigt att tekniskt stöd används på ett sådant sätt att det inte är till nackdel för den enskilde.”

Vad säger Inspektionen för vård och omsorg (IVO)?

Inspektionen för vård och omsorg (IVO) har tagit fram ett bedömningsstöd för tillsyn vid särskilt boende för äldre. Det bedömningsstöd som IVO idag använder är inte fullt ut anpassat till ändringen i socialtjänstförordningen som rör särskilt boende. Det bedömningsstödet är nu under omarbetning och kommer, som SKL uppfattar det, inte vara i konflikt med dessa rekommendationer

Bedömningen betonar individualisering och de faktorer IVO lyfter fram är att det ska finnas tillräckligt med personal för planerade och oplanerade insatser.

IVO bedömer att personalbehovet även påverkas av:

- Lokalernas utformning
- Individens behov
- Låsta dörrar (begränsningsåtgärder)
- Tekniska lösningar
 - ✓ Samtycke
 - ✓ Integritet

Utgångspunkter

I denna rekommendation gör SKL en sammanvägd analys och bedömning utifrån lagstiftning, IVO: s bedömningsstöd vid tillsyn samt de iakttagelser som gjorts vid kommunbesök och de samtal som genomförts med företrädare, brukarorganisationer och medarbetare.

Vikten av individuell behovsbedömning

Den individuella behovsbedömningen är grunden för hur vården och omsorgen planeras och genomförs. Bedömning av behov kan göras av biståndshandläggare, enhetschef, ett team bestående av flera yrkeskategorier, och av baspersonal i aktuella situationer. Bemanning efter behov ansvarar enhetschefen för, men ytterst fördelar socialnämnden och kommunstyrelsen resurserna.

De 60 kommuner som SKL haft kontakt med inom ramen för arbetet med rekommendationen har olika lösningar för individuella överenskommelser.

Arbetsätten utgår från individens behov och påverkas även av tillgång till välfärdsteknik. Vid nedsatt beslutsförmåga/funktionsnedsättning blir frågan komplex och kräver en genomarbetad metodik där anhöriga är en viktig aktör

Tillsyn nattetid innebär också risk för att störa nattsömnerna och skapa oro. Socialtjänstlagens intentioner är att individen så långt som möjligt ska få behålla sin integritet och självständighet. Det är därför viktigt att göra individuella överenskommelser kring omsorg och tillsyn nattetid med de som kan ge sitt samtycke, samt hitta metoder för att utröna hur de med begränsade möjligheter till samtycke kan medverka till planeringen av tillsynen.

Boendemiljön

Lokalernas utformning kan stärka eller minska möjligheterna till överblick över situationen för de boende. Det påverkar vården och omsorgen nattetid då bemanningen är lägre i förhållande till dagen. Bristande lokaliteter kan kompenseras genom användning av tekniska hjälpmedel och/eller förstärkt bemanning. Vid ny- och ombyggnation är det av stor vikt att hänsyn tas till möjligheter till god överblick.

Bemanning

Socialtjänstförordningen anger att personal utan dröjsmål ska uppmärksamma behov av hjälp och ge hjälp till äldre på särskilt boende. Att uppmärksamma behov utan dröjsmål kan, som framgår i socialtjänstförordningen, göras med såväl teknik som utökad bemanning. När behov av stöd och hjälp har uppmärksammats ska det tillgodoses. Hur och hur snabbt detta ska ske måste utgå från den enskildes behov av stöd och hjälp.

Bemanningen nattetid bör därför vara anpassad för att så effektivt och flexibelt som möjligt möta detta behov, exempelvis genom ett anpassningsbart schema. Det är en viktig förutsättning för att få en både kostnadseffektiv och kvalitativ verksamhet. Andra viktiga faktorer att ta hänsyn till vid bemanning är möjligheten för personalen att arbeta heltid, och ge medarbetarna sådana förutsättningar att de klarar att arbeta utifrån de äldres aktuella behov, vilka kan skifta över tid. Det kan betyda att personal ska kunna ställa om och arbeta på flera olika arbetsplatser i relation till det aktuella vård- och omsorgsbehov som finns.

Digitalisering och nya arbetssätt

Digitaliseringen medger helt nya möjligheter att förändra arbetssätt och i större utsträckning ta vara på den äldres egna förmågor och förutsättningar. Inte minst kan digitala lösningar användas på särskilda boenden för att öka trygghet, självständighet och digital delaktighet. Exempel på detta är digitala trygghetslarm, sensorer för att uppmärksamma behov, nattkameror och olika former av kommunikationshjälpmedel. En viktig fråga är hur arbetssätt och metoder kan möjliggöra att även personer med nedsatt

beslutsförmåga får del av välfärdsteknik. De positiva effekter som kan uppnås med välfärdsteknik måste komma även denna grupp till del.

Flera kommuner har utvecklat användningen av välfärdsteknikens möjligheter men det finns ett behov av att öka takten för att ge nya möjligheter att tillgodose människors behov av individuella lösningar.

Samtidigt som digitaliseringen ger stora möjligheter ställs stora krav på att kommunen tänker igenom användandet bland annat utifrån följande faktorer:

- Gällande lagstiftning, föreskrifter och praxis, exempelvis personuppgiftslagen (PUL), bestämmelser om dokumentation enligt SOSFS 2014:15 och Datainspektionens krav.
- Informationssäkerhet
- Samtycke och beslutsförmåga
- Integritet
- Infrastruktur
- Upphandling
- Drift, förvaltning och support
- Kvalitetssäkring
- Delaktighet hos brukare och anhöriga
- Medarbetares förutsättningar, arbetsförhållanden och digital kompetens
- Information, kommunikation och utbildning
- Jämlikhet och jämställdhet

Digitalisering – en strategisk fråga för hela kommunen

Frågor om digitalisering kan inte endast hanteras separat inom en kommuns olika verksamhetsområden utan behöver i stor grad samordnas. Det finns framför allt ett behov för kommunen att kraftsamla kring kommungemensamma grundläggande förutsättningar som underlättar verksamhetsutveckling genom digitala lösningar. Det handlar bland annat om att på en övergripande kommunnivå ta ansvar för ledning och styrning kring gemensam infrastruktur i form av bredband. I dagsläget är det exempelvis många särskilda boenden som helt saknar den nödvändiga tekniska infrastrukturen som behövs för att digitaliseringens möjligheter ska kunna realiseras.

Därutöver finns även mycket att vinna på en ökad samverkan mellan kommuner inte minst vad gäller områden som infrastruktur, juridik, upphandling, standarder för informationssäkerhet och arkitekturprinciper för en sammanhållen digital offentlig förvaltning.

SKL:s styrelse beslutade i november 2016 om en ”Handlingsplan för gemensamma förutsättningar för digital utveckling i kommuner och landsting” som ger stöd i detta arbete.

Natten påverkas av dagens aktiviteter

Hur natten blir påverkas av dagens aktiviteter och vice versa. God mat, ett meningsfullt socialt innehåll och möjlighet till utevistelse med fysisk aktivitet under dagen bidrar till en god nattsömn. En god nattsömn ger å andra sidan ork till dagens aktiviteter och kan minska behov av sömn dagtid. Här krävs en helhetssyn och gemensam planering anpassat utifrån den enskildes behov och önskemål.

Det är inte givet att en lösning fungerar för alla. I många kommuner är det rutin att personalen tittar till den äldre ett par gånger nattetid för att säkerställa att hen sover och att inget oväntat inträffat. Men att någon tittar in nattetid kan även vara störande. En ostörd miljö utan onödiga besök, medverkar till en bättre nattsömn och kan minska behov av medicinering.

Nattsömnen påverkas positivt av evidensbaserade arbetssätt. Optimal medicinsk behandling vid hjärtsvikt, diabetes och smärta är exempel på viktiga insatser. Läkemedelsgenomgångar där individuell justering av personens hela läkemedelsbehandling görs bidrar till bästa möjliga hälsa och leder dessutom till en låg användning av sömnmedel och lugnande medel. Systematiskt arbete när personen har beteendemässiga och psykiska symptom vid demens bidrar också till minskad oro och bättre nattsömn. Andra viktiga områden att beakta är att undvika lång nattfasta och säkerhetsställa god munhygien.

Chefen och ledarskapets betydelse

Särskilda boenden är en verksamhet som ställer stora krav på ledarskapet. Verksamheten omsätter betydande ekonomiska värden och bedrivs dygnet runt. Att leda verksamheten handlar både om att ge en god omvårdnad till personer som behöver omfattande vård och omsorg och att leda flera personalkategorier utifrån olika lagrum och kulturer. Verksamheten måste också kunna attrahera och behålla medarbetare samtidigt som man förnyar arbetssätt, inför välfärdsteknik och möter en ny generation av äldre med ökade krav på individualiserad hjälp.

Ett närvarande och kompetent ledarskap är en nyckelfråga för att klara av omställningen. En utmaning är att natten präglas av självständigt arbete, ofta utan just närvarande ledarskap. Nattpersonal har av naturliga skäl inte möjlighet att träffa sin chef lika ofta som dagpersonalen.

Kommunerna uppger att det finns ett behov av att planeringen och genomförandet av nattens arbete blir än mer transparent. Schemaläggning har stor betydelse för möjligheten att bemanna efter behov. Om detta ska kunna bli verklighet behöver nattpersonalens situation och schemaläggning belysas och adresseras.

Rekommendation

SKL rekommenderar kommunerna att stärka och utveckla kvalitén enligt följande fyra nedanstående punkter.

Koll på läget

Socialtjänsten behöver göra individuella bedömningar kring enskilda behov av omsorg och tillsyn på natten. Resultatet måste vägas samman med de förutsättningar som finns i förhållande till lokaler och teknik på respektive särskilt boende. Ledningen behöver i större utsträckning ta reda på hur personalen bedriver arbetet under natten. Detta kan ske genom kontinuerlig dialog och möten med medarbetare.

Planera utifrån individens behov

Verksamheten behöver säkerställa att respektive individs behov av omsorg och tillsyn nattetid tillgodoses. Det är idag ovanligt att de individuella behoven finns uppmärksammade i genomförandeplaner eller att det finns enskilda överenskommelser hur den äldre vill ha sin omsorg och tillsyn på natten.

En planering behöver genomföras med den äldre och den äldres anhöriga vad gäller omsorgsinsatser och tillsyn. Planeringen dokumenteras i genomförandeplanen och behöver följas upp kontinuerligt. Av erfarenhet vet vi att äldres behov förändras både vad gäller sjukdomar och oro. Vid planeringen bör särskilt uppmärksammas på vilket sätt välfärdsteknik kan användas för tillsyn och trygghet.

När verksamheten utvecklat rutiner för att försäkra sig om en större kunskap kring de individuella behoven måste hänsyn också tas till att behovet skiftar över tid. Det kräver också arbetssätt med en flexibel bemanning och schemaläggning.

Ta fram en strategi för att utveckla digitaliseringens möjligheter

Socialtjänstförordningen ger utrymme för kommunerna att själva välja hur individens behov ska kunna tillgodoses, och hur digitala lösningar kan vara en del av det. Digitala lösningar ska tillgodose den enskildes integritet, behov av trygghet och samtidigt möjliggöra att personal nyttjas på bästa sätt.

Kommunen bör utarbeta en övergripande strategi som på ett tydligt sätt visar hur digitaliseringens möjligheter ska tas tillvara. Strategin behöver exempelvis omfatta områden som infrastruktur, informationssäkerhet, juridik, finansiering, standardisering och former för samverkan med andra kommuner. Strategin bör beslutas av kommunstyrelsen och kan exempelvis innehålla:

- Politisk viljeinriktning
- Värdegrunder och förhållningssätt för arbetet
- Handlingsplan med konkreta åtgärder för att den politiska viljeinriktningen ska nås
- Fastställda mål på olika nivåer och i olika verksamheter i organisationen
- Hur strategin förhåller sig till alternativa utförare
- Hur samverkan med andra kommuner, alternativa utförare, leverantörer och invånare ska etableras

För att öka takten i införandet av nya arbetssätt i äldreomsorgen behöver strategin kompletteras med mer verksamhetsnära handlingsplaner som stöttar verksamheten i valet av bästa möjliga lösning i förhållande till arbetsmetoder, arbetsmiljö samt brukarnas förmågor och behov av medbestämmande, självständighet och trygghet. För att framgångsrikt kunna utveckla och införa nya arbetssätt behövs även kompetensutvecklande insatser för alla berörda medarbetare. Det behövs även för att användningen av digitala lösningar ska ligga i linje med tillsynsmyndigheternas krav samt för att det ska bli en fråga för kommunens högsta ledning att ta hänsyn till i kommande verksamhets- och budgetplanering. Rätt användning av digitala lösningar möjliggör för att utveckla verksamhetens kvalitet samtidigt som det ökande behovet hos en åldrande befolkning bättre kan tillgodoses.

Ledarskap

Ledarskapet inom särskilt boende för äldre behöver stärkas för att förändringsarbetet med att identifiera och införa nya arbetssätt tillsammans med ökad teknikanvändning ska kunna genomföras. Det handlar då inte enbart om den närmaste chefen på äldreboendet utan även om att förvaltningsledningen tar ett aktivt ansvar för förbättrings- och kvalitetsarbetet.

Kommunerna bör också säkerställa att det finns tillgång till arbetsledning nattetid. En nyckelfråga är flexibilitet i bemanning för att kunna möta äldres behov som förändras över tid. Kommunledningen behöver stödja, medverka och följa utvecklingsarbetet då förväntat ökad teknikanvändning påverkar rutiner, organisering och arbetskultur.

Implementering

SKL kommer under 2017 att ge stöd till landets kommuner avseende tillämpningen av rekommendationen. Följande stödinsatser planeras:

- Identifiera, dokumentera och sprida goda exempel
- Läns gemensamma dialoger
- Workshops
- Webbsändningar riktade till baspersonalen och chefer.
- Ta fram underlag för upphandling av välfärdsteknik