



# Uppföljning av "Eget val" inom hemtjänsten i Linköpings kommun

## Utförarperspektiv

*Elisabeth Sundin*  
*Malin Tillmar*



### **FoU-rapport 63:2010**

FoU Centrum för Vård,  
Omsorg och Socialt arbete

Kommunerna i Linköping, Kinda, Mjölby, Motala,  
Ydre och Åtvidaberg samt Linköpings universitet



## **FoU-rapport 63:2010**

# Uppföljning av ”Eget val” inom hemtjänsten i Linköpings kommun

## Utförarperspektiv

*Elisabeth Sundin*

*Malin Tillmar*

LINKÖPINGS UNIVERSITET  
Filosofiska fakulteten  
Helix Vinn Excellence Centre

FoU Centrum för vård, omsorg och socialt arbete  
Kommunerna i Linköping, Mjölby, Motala, Kinda, Ydre och Åtvidaberg  
samt Linköpings universitet



## Sammanfattning

Föreliggande rapport redovisar resultaten från en studie i Linköpings kommun av införandet av Linköpingsmodellen för Eget val inom hemtjänsten ur ett utförarperspektiv. Beskrivningarna har strukturerats framförallt utifrån utförarens storlek, eftersom de små företagens problem och villkor i sammanhanget är särskilt viktiga. I sammanfattningen ges kortfattade svar på de frågor som ställs i berörda nämnders beslut (Dnr An 2007 0015; Dnr Om 2007 0018). Frågorna är de som återfinns nedan.

Utförarnas agerande, åsikter och erfarenheter av Eget val-modellen hänger samman med det basansvar som knutits till kommunens servicehus. Anledningen till att Linköpings kommun valde att enligt LOV upphandla basansvar var att skapa ett ”ickevalsalternativ”. Ickevalsalternativet skulle vara en utförare som kunde ge alla hemtjänstens insatser, det vill säga den som inte valde skulle alltså få sin hemtjänsts alla delar av *en* utförare. Servicelägenheter är ett särskilt boende. Kommunen har ansvar för hälso- och sjukvård i särskilt boende och ingår därför i basansvaret. Fördelningen av basansvaret, och hur den nuvarande situationen uppstod, är avgörande både för hur modellen fungerar och hur den upplevs. Reformerna kan ses som försök att skapa marknader. Marknadsbegreppet används därför i analysen.

### Vilka utförare erbjuder sina tjänster inom ramen för det egna valet?

Då Eget val infördes fanns elva utförare att välja mellan. I skrivandes stund är de 17. Hemtjänsten, som det här gäller, är uppdelad i fyra olika tjänster för vilka val kan göras. De fyra är: boservice bestående av städning, tvätt och inköp, personlig omvårdnad, matleverans och larm. Den förstnämnda, boservicen, kan alltså realiseras genom tre olika val. De organisationer som erbjuder sina tjänster i början av år 2010 återfinns i tabellen 1 i rapporten. Som framgår delar utförare som etablerats tidigt (2008) på i det närmaste hela marknaden. Nyetableringarna 2009 står endast för cirka 250 av årets sammanlagda nästan 920 000 utförda hemtjänsttimmar, det vill säga 0,2 promille. Tre av utförarna; Leanlink, Carema och Attendo dominerar utförda hemtjänsttimmar med en marknadsandel på drygt 94 procent. Det kan nämnas att några organisationer valt att avauktorisera sig helt eller delvis.

## Kommer nya företag att etableras?

Enstaka företag har etablerats med hänvisning till introduktionen av Eget val. Dessa enstaka företag har fått enstaka kunder, det vill säga inte tillräckligt många kunder för att ge ägarna/företagarna en försörjning.

## Vilka företagsformer kommer att finnas?

Företagsformerna framgår även de av tabell 1. De till antalet flesta utförarna är ”vanliga” företag med skiftande ägarstruktur – från små ägarledda företag, till multinationella företag ägda av riskkapitalister. Fyra organisationer kan betecknas som icke vinstdrivande. De är Bräcke Diakoni, Stadsmissionen, Samhall och Kommunen. De två förstnämnda har lämnat hemtjänstrelaterad verksamhet. Den tredje Samhall är relativt nyetablerad. Så som Eget val-modellen utformats kan de icke vinstdrivande förväntas få en liten roll. Franchiseformen har etablerats på den lokala hemtjänstarenan genom företaget Veteranpoolen. Veteranpoolen är ett relativt nytt företag verksamt inom många olika områden och som har en från alla övriga unik affärsidé.

## Stora respektive små företag och deras förutsättningar för etablering

Små företag är politiskt önskade – en önskan som problematiseras av de stora. Själva auktorisationsförfarandet anses ofta vara krångligt för de små men det stöd som ges av kommunala tjänstemän och stödjande organisationer såsom Iniciera anses nödvändigt och tillräckligt. Om uppställda villkor för auktorisation är uppfyllda så får den auktorisationssökande organisationen tillgång till Eget val-systemet. Detta garanterar dock inte några kunder. För små företag blir det problematiskt att de sedan snabbt kan mista sina (ofta mycket få) kunder inte bara genom omval utan också genom kundernas sjukdom eller dödsfall. Det skapar en otrygg situation.

Nästan alla de företag som finns inom Eget val-verksamheten var sedan tidigare verksamma i kommunen och har av mycket olika skäl valt att söka auktorisation. De varierande skälen beror bland annat på vilken typ av tjänst det gäller. Branschkomplementariteten med hushållsnära tjänster (för städdelen), restaurangbranschen (för matleveranserna) och övrig äldreomsorg (för omsorgsdelen) diskuteras i rapporten. Det blir, i bästa fall, sammanhängande strategisystem och i sämsta fall ojämna konkurrensvillkor. De stora företagen ser basansvaren för servicehusen som centrala. Kundvalet isolerat ger alldeles för litet och är alldeles för osäkert. Medelstora lokala och regionala företag som redan är etablerade på någon av de marknader som berörs känner sig ibland av långsiktiga strategiskäl ”tvingade” att gå in trots den administration det är fråga om och de små volymer det ger.

## Kommer företag med olika inriktning att finnas?

Inga företag med starkt nischade inriktningar finns bland Eget val-auktoriserade. Stadsmissionen föreslog en inriktning, tillika avgränsning, till missbrukare vilket avvisades.

*I genus och etnicitetsfrågor* tycks Eget val-reformen haft liten betydelse i de dimensioner som studien omfattar. De företag som ägs och drivs av kvinnor är flest, men de får ett fåtal hemtjänsttimmar jämfört med de stora nationella och multinationella bolagen. Någon enstaka av dessa företagare är invandrade kvinnor. Om studien utvidgas till att omfatta effekterna i de större involverade organisationerna blir förmodligen genus och etnicitetsdimensionerna tydligare.

*Kommunens auktorisationsförfarande* och kommunens agerande för övrigt kommenteras av alla intervjuade. En stor enighet finns om att kommunens tjänstemän utför sina arbetsuppgifter väl och objektivt.

Utformningen av förfrågningsunderlagen och viktningen mellan pris och kvalitet är frågor som diskuteras livligt bland utförarna. Genomgående anses priserna för låga – så låga att de ibland äventyrar en god kvalitet.

## Interna processer i berörda organisationer

För de stora organisationerna är Eget val en förändring som följer på en ännu viktigare förändring – konkurrensutsättning av kommunal verksamhet som introducerades på 1990-talet och anbuden för att få basansvar för servicehus som gjordes nära introduktionen av Eget val. De tre stora aktörerna valde delvis olika strategier. De anpassar alla tre sin interna organisation till det nya systemet och agerar i relation till varandra. De skapar ett oligopol.

## Några lärdomar

Många lärdomar kan dras av den genomförda studien. Rekommendationerna beror på vems perspektiv man tar, vilket ytterst är en politisk fråga. Nedan anger vi några främst, enligt uppdraget, ur de små utförarnas perspektiv.

- Konstruktionen av det s.k. icke-valsalternativet i Linköpingsmodellen fick olyckliga konsekvenser för de små utförarna eftersom att de brukare/kunder som inte gör aktiva val ges till de organisationer som har basansvar för ett servicehus i närområdet. Med ett enda undantag är det de stora organisationerna.
- Ersättningsnivåerna per hemtjänsttimma omtalas av alla utförare som alltför låga för att kunna bedriva en lönsam verksamhet.
- De icke-vinstdrivande organisationerna som styrs av en annan logik än den ekonomiska tycks inte kunna hävda sig på de nya marknader som konstrueras.

De processer som initierats är långt ifrån avslutade. De kan fås att ändra riktning genom politiska beslut.



# Förord

Genomförandet av den här studien har varit en spännande och givande resa på flera sätt. Eftersom ämnet är mycket dagsaktuellt har vi fått många förfrågningar från andra kommuner och landsting, som vill lära av erfarenheterna från Linköping. Vi vill tacka Linköpings kommun för möjligheten att få genomföra den här unika realtidsstudien. Det är generöst av Linköping att dela med sig av sina erfarenheter och lärdomar. Det hade inte blivit vad det blev utan ett mycket gott samarbete med såväl tjänstemän, politiker, organisationsmedlemmar och utförare inom Linköpings kommun. Vi vill därför tacka samtliga intervjuade personer – kommunanställda liksom företagare och verksamma i ideell sektor. Ett särskilt tack riktar vi till vår kontaktperson Elisabeth Ulvenäs och hennes kollegor på beställarkansliet, som kontinuerligt bidragit med konstruktiva synpunkter på arbetet och på rapporten.

Linköping i maj 2010-10-13

Elisabeth Sundin

Malin Tillmar





# Innehåll

1 UPPDRAG .....	1
2 METODER .....	3
3 LINKÖPINGSMODELLEN I EN NATIONELL OCH INTERNATIONELL KONTEXT .....	5
4 EGET VAL-MODELLEN FÖR HEMTJÄNSTEN I LINKÖPINGS KOMMUN. KONSTRUKTION AV MARKNADER SAMT MOTIV, FÖRHÖPPNINGAR OCH FÖRVÄNTNINGAR .....	9
OMSORGENS OMFATTNING, KARAKTÄR OCH UTFÖRANDE .....	9
EGET VAL – INFÖRANDE I EN EXISTERANDE STRUKTUR .....	10
EGET VAL – ETT STEGVIS INFÖRANDE .....	12
ÅTGÄRDER FÖR ATT SYNLIKGÖRA MARKNADEN .....	12
5 GODKÄNDA UTFÖRARE VID STARTEN OCH DRYGT ETT ÅR SENARE .....	15
6 EGET VAL-MARKNADEN I LINKÖPING ÅR 2009 .....	19
SMÅFÖRETAGENS PERSPEKTIV .....	19
<i>Småföretagsspecifika för- och nackdelar</i> .....	20
<i>Flera marknader</i> .....	22
DE STORA ORGANISATIONERNAS PERSPEKTIV .....	24
<i>De stora företagen</i> .....	24
<i>Den kommunala utföraren LeanLink</i> .....	27
DE MEDELSTORA FÖRETAGEN .....	30
<i>Ett renodlat städföretag</i> .....	30
<i>Ett företag från hushållsnära tjänster och assistans</i> .....	31
ETT FRANCHISEFÖRETAG .....	31
UTFÖRARE MED UTTALAT SOCIALA MOTIV .....	32
<i>Bräcke Diakoni</i> .....	33
<i>Stadsmissionen</i> .....	33
<i>Samhall</i> .....	34
7 UTFÖRARNA OCH MARKNADEN/ERNA .....	35
LÄRDOMAR OCH REKOMMENDATIONER .....	38
FORTSATTA STUDIER OCH UPPFÖLJNINGAR .....	39
REFERENSER .....	41

BILAGA 1 .....	43
ALERIS .....	43
ATTENDO .....	43
AVESINA .....	44
CAREMA .....	44
DICKSON HEMSERVICE .....	45
GD SERVICE.....	45
KOSMO .....	46
LIVSKOMFORT .....	46
LEANLINK .....	47
L&M STÄDSERVICE .....	47
RBL STÄDSERVICE .....	47
RENT HEM .....	48
SAMHALL .....	48
ULRIKA HEMTJÄNST .....	49
VETERANPOOLEN.....	49
ÖSTGÖTA STÄD .....	50
BILAGA 2 .....	51
BILAGA 3.....	53

# 1 Uppdrag

Föreliggande rapport redovisar resultaten från en studie i Linköpings kommun av ”införandet av Linköpingsmodellen för Eget val inom hemtjänsten – ett utförarperspektiv” (Avtal om uppdragsverksamhet; Avtal LiU-2008-03099). Studien kom till stånd genom en överenskommelse mellan Linköpings kommuns omsorgskontor och Linköpings universitet. Uppdraget bestod av två delar; en del ur ett brukarperspektiv och en ur ett utförarperspektiv. För det förstnämnda ansvarar Docent Bo Davidson, IBL, och för det sistnämnda professor Elisabeth Sundin, IEI samt Helix Vinn Excellence Centre. Avtalet omfattade två kalenderår 2008 och 2009 efter beslut i Äldre- respektive omsorgsnämnden i januari 2008. (Dnr Än 2007 0015 och Dnr On 2007 0018). I nämndernas beslut preciseras uppdraget så som följer:

*Uppföljningen utifrån ett utförarperspektiv syftar till att få svar på frågor kring vilka utförare som kommer att erbjuda sina tjänster inom ramen för det egna valet. Kommer nya företag att etableras? Vilka företagsformer kommer att finnas? Stora respektive små företag och deras förutsättningar för etablering i en kundvalsmodell. Kommer företag med olika inriktning att finnas? Genus och etnicitetsfrågor kommer också att belysas. Forskarna kommer att studera kommunens auktorisationsförfarande samt de interna processer som kommer att ske i de olika berörda organisationerna.<sup>1</sup>*

Beslutsformuleringarna följde i stort det förslag som utarbetats av forskarna i dialog med tjänstemän ansvariga för modellens genomförande.

*Uppföljningen utifrån ett utförarperspektiv syftar följaktligen till att få svar på frågor kring:*

1. Vilka utförare kommer att erbjuda sina tjänster inom ramen för det egna valet?
2. Kommer nya företag att etableras?
3. Vilka företagsformer kommer att finnas?
4. Stora respektive små företag och deras förutsättningar för etablering i en kundvalsmodell.
5. Kommer företag med olika inriktning att finnas?
6. Genus och etnicitetsfrågor
7. Kommunens auktorisationsförfarande
8. Interna processer i de berörda organisationerna.

---

<sup>1</sup> Organisationsbegreppet används här som en beteckning på alla utförare dvs. både privata företag, stiftelser och kommunala enheter.

Föreliggande rapport syftar till att ge svar på de frågor som formuleras i uppdraget. Rapporten avslutas med att frågorna besvaras i den ordning som de nämns ovan. På vägen fram till det kommer också andra frågor att beröras – både sådana som visade sig vara av självständigt intresse under arbetets gång och sådana som krävs för att ge de nödvändiga svaren på de inledningsvis ställda frågorna.

Rapportens avsnitt disponeras som följer:

2. Metoder som använts i de empiriska undersökningarna. Marknadsbegreppet lyfts fram som lämpligt att använda i beskrivning och analys.
3. ”Linköpingsmodellen i en nationell och internationell kontext” presenterar både den globala modellen för förändringar av offentlig sektor som Eget val-reformen är en del av samt ett antal exempel på utfall i andra svenska kommuner.
4. Eget val-modellen för hemtjänst så som den utformats i Linköpings kommun
5. Organisationer som var auktoriserade utförare vid starten och drygt ett år senare.
6. Eget val-marknaden såsom utförarna själva beskriver den. Det är ett långt avsnitt och redogörelsen görs därför uppdelad efter organisationernas storlek.
7. Under rubriken – Utförarna och marknaden/erna – sammanfattas studien och besvaras de frågor som ställdes i uppdraget.

## 2 Metoder

Olika metoder har använts för att fullgöra uppdraget. Uppdraget formulerades som att utvärdera modellen – men modellen består av ett antal olika komponenter och aktörer. Tidsdimensionen är också markant. Det fanns ett ”före” och ett ”efter” och en förhoppning om att ”efter” inte är detsamma som ”före”. Förhoppningen är uppdragsgivarens – men perspektivet ska vara utförarnas. Som en fallstudie sett är bestämningen av vad som är ”före” och vad som är ”efter” alltså inte odiskutabel (Merriam 2009).

Modellen för Eget val infördes genom politiska beslut. Fördelen med det är att besluten är formulerade, dokumenterade och bevarade. De har utgjort ett underlag för studien. De har också utgjort underlag för de ansökningar om auktorisation för att bli godkänd som utförare, som inlämnats av alla som så önskade. Alla ansökningarna har lästs och använts i tillämpliga delar, vilket framgår av fortsättningen. Arbetet med att orientera oss i det materialet har underlättats genom hjälp av kommunens tjänstemän. Nationellt framställt material har också använts. Företagens och organisationernas egenproducerade material har varit ett underlag för vårt arbete. Det är både webbaserat och pappersbaserat.

Äldreomsorgen och Eget val-modellen ägnas stor uppmärksamhet i lokalpressen. Den har därför utgjort en viktig källa för utvärderingen inte minst genom att skrivierna läses av alla intervjuade liksom diskuteras och kommenteras vid alla kaffebord.

Intervjuer är en annan metod som använts. Alla godkända utförare har intervjuats vid i allmänhet två, i något fall en och i något annat flera, tillfällen. I de stora utförarna har flera personer intervjuats eftersom de ansvarat för olika tjänster eller funnits på olika nivåer. Intervjuerna har varit med både enskilda och två eller flera personer. Politiker, både majoritetsföreträdare och oppositionsföreträdare, har intervjuats. Aktörer, både konsulter och tjänstemän, som haft som uppgift att ge råd och stöd till utförare och potentiella utförare, har även de intervjuats liksom de s.k. äldrelotsarna. Detsamma gäller fackliga företrädare och representanter för organisationer, både företag och andra former, som utför tjänster av det slag som modellen omfattar men som valt att inte ansöka om auktorisation. Vi som utfört uppföljningen är i detta sammanhang professor Elisabeth Sundin och docent Malin Tillmar samt vid några tillfällen forskningsassistenterna Jenny Johansson, Gunilla Rapp och Birgitta Sköld. Totalt har ett 40-tal reguljära intervjuer genomförts och även ett stort antal samtal med ansvariga tjänstemän. Vilka de är framgår i samband med presentationen av organisationer och frågeställningar.

Deltagande vid arrangemang anordnande i anslutning till Eget val-modellen utgör den tredje huvudmetoden. Det har exempelvis varit det möte mellan alla utförare, som ansvariga tjänstemän anordnade, för att underlätta vid överlämnandet av ansvar och vid utarbetandet av rutiner för ansvar och samarbete mel-

lan utförare som möts hos brukare. Det har varit träffar för anställda som vill starta eget och som utlystes av Iniciera och även marknadsföringsträffar med potentiella brukare som arrangerats av företagen. Genom att kombinera olika metoder kan den forskning som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen betecknas som ett exempel på s.k. triangulering (Bryman & Bell 2003).

Diskussioner och analys görs med terminologi och begrepp som är hämtade från vissa teoretiska perspektiv och kunskapsområden. De innebär alla val av synsätt. Vi har framförallt använts oss av ”marknadsbegreppet” eftersom de olika delsyftena med att genomföra Eget val-reformen kan sammanfattas i syftet ”att skapa marknader”. Ytterligare argument för valet av ett marknadsperspektiv görs i senare avsnitt.

### 3 Linköpingsmodellen i en nationell och internationell kontext

Eget val-modellen i Linköping kan beskrivas som ett medvetet sätt att skapa marknader inom de angivna områdena. De anförda motiven och resonemangen är typiska för vad som brukar betecknas som New Public Management (NPM). För att sätta in Linköpingsmodellen i detta sammanhang ges här en översiktlig beskrivning av NPM och den starka tilltron till marknaden som instrument för att skapa nöjda kunder och entreprenöriella utförare.<sup>2</sup>

Under snart två decennier har den offentliga sektorn och dess organisationer genomgått en rad förändringar i många avseenden. Startskottet till det senaste decenniets stora omvandling brukar sättas till regeringen Bildts tillträde år 1991 då en ”valfrihetsrevolution” proklamerades. (Vissa forskare menar att det är en oegentlig historieskrivning. Ett omvandlingsarbete delvis i besparingarnas tecken hade inletts redan innan dess. Se t.ex. Forssell & Jansson 2000.) Förändringarna motiverades av en mångfacetterad problembild som omfattar både finansiering, styrning, demokrati och legitimitet (Montin 1996). Målformuleringar för att komma till rätta med detta uttrycks ofta som att man vill stärka demokratin, effektiviteten och produktiviteten. En rad förnyelseprogram har lanserats i svenska kommuner under de senaste decennierna som syftar till att åstadkomma breddad demokrati, större valfrihet, effektivitet, bättre service, mindre byråkrati samt bibehållen eller bättre kvalitet. Detta ska åstadkommas genom; decentralisering, koncentration till kärnområden, marknadisering, dvs. konkurrensutsättning, integrering (genom nya nämnder) samt differentiering av det politiska från det operativa, individualisering genom valfrihet och kundens fria val samt ideologisering där den individuella demokratiformen ställs mot den kollektiva (Montin 1996). De syften som nämndes är opolitiskt uttryckta (vem kan vara emot bättre service och mindre byråkrati) medan de medel som räknades upp har en stark politisk laddning. Intressant att notera är att förnyelseprogram som ibland initierades av politiskt-ideologiska skäl senare försvarades på ekonomiska grunder (Kronvall & Johansson 1996).

Mycket förändringsarbete har hämtat inspiration från det i andra länder lanserade New Public Management-konceptet (NPM). De centrala begreppen hade uttolkats i andra kontexter. Valfriheten, exempelvis, definierades som den enskildes rätt och möjlighet att fatta de bästa besluten rörande den egna personen. Konkurrens var viktigt att införa – det skulle ge effektivitetsvinster. (Om tankarna och praktiken finns mycket skrivet också i andra länder. Se exempelvis Van Slyke 2002). Bo Rothstein har tillsammans med Paula Blomqvist (2002) gjort en

---

<sup>2</sup> Framställningen i detta avsnitt följer i stort det som står i artikeln ”Företagsekonomiska styridéer och offentlig sektor” publicerad i *Nordiske OrganisasjonsStudier* 2006:1. Artikeln är skriven av Elisabeth Sundin



demokratiteoretisk genomgång av de senaste decenniernas förändringar, inspirerade av NPM, inom skolan och sjukvården som är centrala välfärdssektorer. Begreppsmässigt påtalar de, liksom andra, att privatiseringsbegreppet är luddigt eftersom det kan avse både finansiering, produktion och reglering. I sina slutsatser menar författarna att effekterna av marknadsstyrningen inte enbart beror på reformernas utformning utan också på den institutionella och sociala kontext i vilka de genomförs. Det innebär att till synes liknande förhållanden i praktiken kan ge olika utfall. Hur det blir ”avgörs i detaljerna”. Det innebär att de organisationer genom, och i, vilka förändringar implementeras eller översätts, som många forskare inom fältet nu skriver inspirerade av Bruno Latour, måste studeras (Czarniawska & Joerges 1996). Att verkligen kartlägga och beskriva vad som händer i Linköpings kommun både från ett brukar- och utförarperspektiv är väl motiverat. Det går inte att förlita sig på ”tyckanden och troenden” i sådana här starkt politiserade frågor.

Den tidigare nämnda NPM-tekniken, som presenteras som speciellt utformad för den offentliga sektorns organisationer, har några hörnstenar i sitt koncept; ansvar, företagisering, avveckling, marknadslika mekanismer, privatisering och reglering. En av NPM-konceptets ”gurus”, amerikanen Hood sammanfattar NPM som ”ökad uppdelning av offentliga organisationer i ’företagiserade’ enheter, mer kontraktbaserad konkurrens via skapandet av interna marknader och periodiska kontrakt, ledarstil à la privata företag, ekonomisk disciplin i handhavandet av resurser, handgriplig ledning från högsta ledningen, explicita mätbara standarder för uppföljning av utfall och en betoning på betydelsen att organisationens output kontrolleras” (Från Furusten & Lerdell 1998, s. 103). Syftet med effektiva organisationer nås, enligt detta förslag, genom att ”managementisera” också den offentliga sektorns organisationer dvs. göra dem så lika traditionella företag som möjligt också i ledningsfunktionen. Som framgår ovan är det dock snarare fråga om att göra dem så lika idealbilden av företag som möjligt. Även styrningen av företag är förenat med betydande problem särskilt vad avser tjänsteproduktion.

Diskussionerna kring NPM och dess introduktion i den offentliga sektorn är starkt ideologisk. Det finns dock forskning som söker utröna vad som hänt på organisatorisk nivå. Några har genomförts i Sverige. Här ska vi endast referera en studie av Nacka kommun som genomförts av Gustaf Kastberg (2002). Nacka omtalas ofta som ett positivt exempel eftersom Eget val-kunderna där har att välja på ett stort antal utförare (ett 70-tal). Kastberg var särskilt intresserad av hur regler skapas på de nya marknader som uppstod. Hans ansats är institutionell teori, det vill säga de institutionella arrangemangen styr handlandet och är en ram för allt beslutsfattande. Det nya som infördes i form av regler och rutiner hade ofta en symbolisk funktion långt utöver vad som var sakligt motiverat. Symbolerna tjänade både som deskriptiva förklaringar och som sammanfattande förtydliganden. Kastberg konstaterar att det förekom betydande avvikelser i praktiken från den marknadslikhet som efterstävades. Det var t.ex. svårt att upprätthålla några kvalitetsregler och konkurrensen var inte fri – på vissa delar var

det ingen konkurrens alls utan kommunens utförare blev ålagda att utföra hemtjänst (som exemplet framförallt gäller). De administrativa kostnaderna blev också betydande. Tillkortakommanden ledde dock inte till att förespråkarna ”backade”. Organisationslösningen var en nyckelsymbol för det nya och eftersträvansvärda.

Björn Rombach skriver i boken ”Den marknadslika kommunen” (1997) om vad som händer i de kommunala organisationerna då marknadslika styrinstrument införs. Rombach, liksom snart sagt alla andra som forskningsmässigt intresserar sig för frågan, påpekar att diskussioner kring utfall nästan alltid politiseras. Om man initialt är ”för” eller ”emot” avgör vad man ser. De som är ”för” uttalar sig gärna i generella, nästan vetenskapliga termer, medan de som är ”emot” gärna ger konkreta avskräckande exempel. I Rombachs fallkommun återfinns alla de motiv som vi nämnt ovan, ekonomi, makt, legitimitet, och där, liksom annorstädes, fanns det övertygade pådrivare av reformerna. Han påvisar också organisatoriska identiteter och hur de organisatoriska gränserna tycks snävas in med de nya ekonomiska styrsystemen. Allt var dock inte lika. De områden som kunde regleras via check eller peng, t.ex. skolpeng, gick lättare att organisera än sådana som krävde avtal eller hade starka myndighetsinslag. Inte heller i detta fall fungerade marknaden enligt de ideala föreställningarna.

I vissa avseenden lyckades nytänkandet i Rombachs exempelkommun. Kommunen och dess invånare tycktes byta identitet – de blev kunder. Detta skapande av kunder genom marknadsintroduktion har konstaterats också av andra. Lars Norén, en annan Göteborgsforskare, använder just det uttryckssättet ”konsten att konstruera marknader” (Norén 2002) i hans fall exemplifierat med personliga assistenter. Gruppen som sådan tillskapades genom ett politiskt beslut. Hur det gick till att skapa, eller konstruera – som är det uttryck som ofta används i sådana här sammanhang – privatiserade organisationer studerades också av Karin Svedberg Nilsson (1999) och presenterades i hennes avhandling. Hennes konkreta exempel är en vårdcentral som övertogs av några läkare, en kommunal aktionhallsverksamhet samt en verksamhet inom byggsektorn i gamla DDR. Svedberg Nilsson sammanfattar det som händer med att organisationerna ifråga tycks genomgå en kulturell övergångsrit även i de fall då allt till det yttre tycks förbli lika. Liksom i tidigare relaterat fall tycks dock omgivningen, i den mån den är medveten om förändringen, ibland, ställa andra krav på det som är privat och inte offentligt. Att initiera och leda konstruktionen, och se till att den inte tar felaktiga vägar, är ledningens uppgift. Det är de som ska ge mening för att nu låna en annan organisationsteoretisk etablerad term (jfr Hellgren & Löwstedt 1997).

Sammanfattningsvis syftar NPM alltså främst till att omvandla den offentliga sektorn. Konkurrensutsättning och privatisering är ofta en del av det, men behöver inte nödvändigtvis vara.

De begrepp och erfarenheter som relaterades ovan återfinns i den Linköpingska praktiken och retoriken. Valfrihet är ett bärande syfte, effektivitet, produktivitet och identitet viktiga främst för den kommunala produktionen, kvali-

tetsregler och styrning av utvecklingen är centrala (den undersökning som här redovisas kan ses som en del därav). Den uttalade ambitionen att införa och hävda konkurrens dvs. en fungerande marknad är ett medel som förordas för att åstadkomma de förändringar som anses önskvärda och nödvändiga.

## 4 Eget val-modellen för hemtjänsten i Linköpings kommun. Konstruktion av marknader samt motiv, förhoppningar och förväntningar

Under åren 2008/2009 gick många svenska kommuner som outsourcat sin vård och omsorg från att använda s.k. entreprenadupphandling enligt LOU (Lagen om Offentlig Upphandling) till att utreda möjligheterna att införa så kallade kundvals-system, eller valfrihetssystem. Orsakerna är flera, och ofta politiska. Ur småföretagens perspektiv har dock konstaterats många nackdelar med entreprenadupphandlingar (Tillmar 2004; Konkurrensverkets rapportserie 2007:3). En nationell utredning om kundval genomfördes 2008 (SOU 2008:15), LOV att välja – Lag Om Valfrihetssystem), och den nya lagen infördes 1 januari 2009. Ur ett utförarperspektiv är det värt att notera att det i nämnda utvärdering står att läsa: ”Utredarens bedömning: I de kommuner och landsting som väljer att införa valfrihetssystem kommer små företag och i synnerhet kvinnligt företagande att gynnas. De föreslagna bestämmelserna om valfrihetssystem är enklare än LOU:s och innebär att alla som uppfyller de ställda kraven får teckna avtal med myndigheten. Det är den enskilde som väljer vilken utförare hon eller han vill ha. Detta medför att utredaren gör bedömningen att antalet små företag kommer att öka samt att vi kommer att få se en större mångfald av företag och organisationer som tillhandahåller vård- och omsorgstjänster.”

Linköpingsmodellen för de system som i den nationella debatten omnämns ”valfrihetssystem” eller ”kundvals-system” har alltså kallats för ”Eget val”. I dagligt tal används ibland benämningen Eget val för hela konstruktionen av Linköpingsmodellen för organisering av hemtjänst, och ibland används Eget val för att beteckna just den specifika del som brukarna verkligen kan välja. Nedan strävar vi efter att använda ordet kundval när vi i skriver om dylika system i generella termer, och Linköpingsmodellen när vi menar hela det lokala systemet.

I det följande presenteras kortfattat den lokala utformningen, vilken innehåller merparten av de nyckelbegrepp som nämndes. Det är de som utförare i Linköping har att förhålla sig till. Vi bygger detta avsnitt på kommunens material – främst sådant som framställts för att informera. Först vill vi dock erinra om vilka verksamheter det gäller.

### Omsorgens omfattning, karaktär och utförande

Hemtjänsten i Linköping är en mycket stor verksamhet – nästan 4000 brukare, och cirka 75 000 timmar per månad, det vill säga inte långt från en miljon hemtjänsttimmar om året! Att införa s.k. kundval är alltså ingen lätt sak, vilket också framgår av Bo Davidsons (2010) undersökning.

Hemtjänsten består av fyra olika delar och en av dem är i sin tur uppdelad i tre. Tjänsterna är:

Boservice	bestående av städning, tvätt och inköp
Personlig omvårdnad	exempelvis hjälp med att klara den dagliga livsföringen såsom på- och avklädning, hygien, frukost, promenader, social omsorg.
Matleverans	ofta kallad matkorg
Larm	att personal kommer när brukarna ”ringer på dem”

Annan hjälp, exempelvis fönsterputs, ingår alltså inte i hemtjänsten men kan erbjudas som tilläggstjänster av godkända utförare. Upplysningar lämnas i förekommande fall i det informationsmaterial som kommunen utarbetat och samlat i Hemtjänstkatalogen, som distribuerats till alla som är berättigade till hemtjänst.

Kommuner är förpliktigade att ge sina medborgare adekvat omsorg på ett tryggt sätt. Omsorgen är alltså reglerad och skattefinansierad. Det finns också fastställda krav på hur verksamheten ska utföras samt för hur ansvaret fördelas mellan kommuner och landsting för personer som är vårdberoende. Vad som ska inkluderas i omsorg och som därmed ingår i det allmännas förpliktelser är en bedömningsfråga, vilket bland annat märks av att praktiken varierar mellan olika kommuner.

I Sverige sköttes personlig omvårdnad av hemtjänsttyp före omvandlingen av offentlig sektor helt av kommunen. Det innebär att det inte fanns någon fungerande parallell marknad även om omsorg för utsatta grupper förmedlades av exempelvis Bräcke Diakoni och Stadsmissionen. Speciellt för städning och mat var situationen helt annorlunda. Där fanns fungerande privata marknader. Uppskattningar har gjorts att 50 procent av all städning på marknaden i slutet på 1980-talet var privat och 50 procent offentlig (Sundin & Rapp 2006). Den sistnämnda sköttes framförallt av städerskor anställda av den offentliga sektorn. Produktion av mat för hemtjänst, skolor etc. skedde oftast i egna kök av egna anställda. Genom besluten om att förändra skapades en marknad för omsorg och expanderade existerande marknader för städning och annan så kallad boservice och matkorg.

## Eget val – införande i en existerande struktur

Förändringar av det slag som infördes och som beskrivs i rapporten införs i existerande strukturer och, huvudsakligen, i existerande organisationer. Det innebär att både utförare och brukare, antingen de kallas kunder eller patienter, har etablerade sätt att tänka och agera och också upparbetade relationer. De som redan finns på den lokala arenan har bara genom att finnas ett försteg, även om det nya kan vara en utmaning både för deras sätt att arbeta, organisera och resonera. De

nya har en fördel genom att de inte är bundna av gamla och kanske obsoleta sätt att tänka men en nackdel genom att de inte finns i de fungerande strukturerna. Vilka de gamla var och deras position framgår av fortsättningen liksom vilka de nya var.

Ett tydligt uttryck för att det nya introduceras i existerande strukturer är att det finns en ”rest” i Linköpingsmodellen kvar från ”entreprenadupphandlingstiden”. Det finns ett antal servicehus, nitton (19) i centrala Linköping och tolv (12) i övriga delar av kommunen, med lunchservering och fritidsverksamhet som fortfarande upphandlas genom anbud. Utförare som har detta så kallade basansvar får också ansvaret för de brukare som avstår från det egna valet. Detta är, på flera sätt, en komplikation som diskuteras mycket bland både utförare, politiker och tjänstemän. Detta förhållande gör att två olika offentliga system, LOU dvs. Lagen och offentlig upphandling och LOV dvs. Lagen om valfrihets-system, tillämpas parallellt i kommunen (det bör påpekas att Linköpingsmodellen formellt inte är detsamma som LOV i hemtjänsten år 2009). Den förstnämnda påverkar, som nämnts praktiken enligt alla verksamma aktörer, och som kommer att framgå också av fortsättningen. Det är värt att notera att Linköpings kommun införde kundval inom hemtjänsten innan lagen trädde i kraft.

Införandet av ”Eget val” inom hemtjänsten är en etapp i kommunens förändrade sätt att förse behövande medborgare med erforderlig service. Genom Eget val vill man alltså skapa fungerande marknader. Under en tioårsperiod, i stort hela 1990-talet, användes upphandling för omsorg där ett antal skall-krav skulle uppfyllas. Lägsta pris var vägledande och kostnaderna för kommunen sjönk också avsevärt. De låga priserna ledde, enligt de intervjuade personerna, till att kvaliteten hotades och diskussionen kom att riktas mot hur den ska garanteras. Vidare var de privata utförare som kontrakterades med två undantag, Ulrika Hemtjänst och Bräcke Diakoni vilka presenteras mera nedan, stora företag. Dessa förhållanden var inte vad politikerna ville med sin omvandling av kommunens sätt att fullgöra sina förpliktelser gentemot de medborgare som behöver, och är berättigade till, omsorg. Genom att införa en kundvalsmodell hoppas ansvariga politiker att kunna uppnå också det politiska målet ”att främja lokala företagare”. Det uttrycks i beslutsprotokoll från Äldrenämnden (Dnr Än 2007:0015, s. 9) såsom att: *Främja etablering av småföretag, gärna med lokal förankring. Stimulera fler utförare, motverka oligopol-tendenser.* På grund av arbetsmarknadens könssegregering är förväntningarna på att särskilt kvinnors företagande skulle gynnas av reformen motiverade. Det har också förekommit förhoppningar om att etnicitet skulle kunna bli en nisch, särskilt för invandrarkvinnor, genom en specialisering/profilering av t.ex. språk och kultur (Dnr Än 2007.0015, s. 26).

## Eget val – ett stegvis införande

Införandet av Eget val har gått stegvis. Först ut var städtjänster och sedan kom hemtjänsten år 2008. År 2010 ska systemet också vara genomfört för ”daglig verksamhet”.

Fram till dess att utförarens representant står i den enskildes hem är det en rad steg. Efter de politiska besluten utarbetas förfrågningsunderlag av tjänstemännen. Där ingår krav på utföraren liksom upplysningar om det fastställda priset för varje utförd tjänst. Alla utförare som uppfyller kraven och accepterar priset godkänns och blir auktoriserade för en eller flera tjänster, till ett eller flera geografiska områden och till vissa tider på dygnet. Om inte möjligheter till begränsningar av olika slag fanns skulle bara stora utförare kunna auktoriseras.

## Åtgärder för att synliggöra marknaden

Ett kundvalssystem kan ses som att skapa förutsättningarna för en fungerande marknad men för att det ska realiseras krävs att brukarna väljer och att det finns utförare att välja mellan. För att möjliggöra val har kommunen vidtagit en rad åtgärder. Ett är informationsinsatser till brukare, till anställda, till potentiella utförare och till allmänheten. Kundvalskatalogen, Hemtjänstkatalogen, är kanske den mest centrala informationsprodukten. Där presenteras systemet och godkända utförare – var och en på ett löslblad. På kommunens hemsida ges samma information. Kommunen har också inrättat en Äldrelotsfunktion som ska ge en ”utförarneutral” information till dem som så önskar. För att främja etableringen av små, gärna lokala företag, vilka anses vara en viktig del av en marknad i kommunen enligt beslutet, så har kommunen vidtagit en rad åtgärder. Man har ordnat flera informationsträffar för potentiella etablerare och utförare. En ny organisation Iniciera, har startats i anslutning till LeanLink – det kommunala näringslivsbolaget. Iniciera har som särskilt uppdrag att vara behjälplig för sådana som vill etablera sig inom Eget val. För anställda som vill starta eget, eller pröva på att starta eget har kommunen beslutat ”att förstärka rätten till tjänstledighet, att inta en generös hållning i prövning av bisyssla med avseende på konkurrerande verksamhet samt att erbjuda informations- och utbildningsinsatser för intresserade medarbetare”. (Kommunstyrelsen 2007-12.12. Revidering av regler för att underlätta avknoppning i Linköpings kommun). Då en ny utförare auktoriserats sätter kommunen in en annons i lokaltidningen där detta nämns. Detta är ett i kronor räknat stort ekonomiskt stöd till små verksamheter.

Kommunens egna utförande enheter innebär en särskild problematik i denna ambition att skapa marknader. Deras ideala storlek och inriktning är föremål för politisk debatt men under den tidsperiod som här behandlas är den tydliga uppfattningen att en kommunal utförare ska finnas – förutsatt att enheterna kan hävda sig på marknadens villkor. I de fall, det kan gälla särskilda kunder, glesbygd eller vissa specifika tjänster, som ingen privat vill auktorisera sig för att utföra tjänsterna måste den kommunala utföraren träda in. Det kan alltså finnas

nischer utanför marknaden så att säga. Detta anses dock som inte önskvärt. Marknader förutsätter konkurrens.





## 5. Godkända utförare vid starten och drygt ett år senare

Då Eget val-systemet infördes fanns elva (11) utförare att välja mellan. Antalet har därefter sakta, men successivt ökat, så att de i skrivandes stund är sjutton (17) utförare.<sup>3</sup> Ytterligare ett antal personer och företag hade hört av sig till tjänstemännen i samband med att informationen om systemskiftet spreds men inte gått vidare och skickat in auktorisationsansökan. Några som sökte blev inte godkända. I stort kan dock påstås att intresset inte var så stort som förväntat men att det fanns flera utförare att välja mellan redan från starten. Det politiska beslutet hade alltså skapat marknader om än av olika storlek och med något olika funktionssätt vilket utvecklas nedan.

Nedan presenteras utförarna i en tabell, där vi lyfter fram relevanta dimensioner som sedan diskuteras i det följande. En beskrivning av de olika utförarna i ord återfinns i bilaga 1. Presentationerna i kommunens Hemtjänstkatalog är därutöver mycket upplysande.

---

<sup>3</sup> Tabellen nedan innehåller 16 organisationer. Ett av företagen MMHomeservice, auktoriserades efter att våra studier avslutats, och de har ännu inte rapporterat några hemtjänststimmar.

Tabell 1 Utförare inom Eget val-modellen i Linköpings kommun år 2010<sup>4</sup>

Företag/ Organisation	Antal utförda hemtjänsttimmar	Organisations- form	Rumslig anknytning	Antal anställda totalt	Ägare	Basansvar	Omsorg	Boservice	Matkorg	Tilläggstjänster <sup>5</sup>
Aleris	39 607	AB	Nationell	5 000	Private equity- bol. EQT m.fl.	Ja	X	X	X	Nej
Attendo	193 300	AB	Nationell	10 000	Private equity- bolaget IK m.fl.	Ja	X	X	X	Ja
Avesina	0	AB	Nationell	58	Fatemeh "Shori" Zand	Nej	X	X	X	
Carema	264 703	AB	Nationell	6 800	Ambea i bak- grunden Private equitybolaget 3i	Ja	X	X	X	Ja
Dickson Hem- service	29	Enskild firma	Lokalt	0 <sup>6</sup>	Juana Dickson	Nej	-	X	-	Ja
GD-Service	105	Enskild Firma	Lokalt	0	"Gulle" Demir	Nej	-	X	X	Ja
Kosmo	0	AB	Nationell	224	Kristina Bardh Lena Larsson	Nej	X	X	-	Nej
Livskomfort	4133	AB	Regional	200 <sup>7</sup>	Astrid Brissman Carina Eldåker	Nej	-	X	X	Ja
LeanLink (Hemtjänst)	407 163	Offentlig	Lokal	300	Kommunen	Ja	X	X	X	
L&M Städser- vice	3 008	Enskild firma	Lokal	12	Linda Hultqvist Mathias Eklund	Nej	-	X	-	Ja
RBL Ståd	267	AB	Regional	29 <sup>8</sup>	Roger Fröjd	Nej	-	X	-	Ja
Rent hem	22	Enskild firma	Lokal	0	Anni Helena Hennerfors	Nej	-	X	-	
Samhall	50	AB	Nationell	20 500	Svenska staten	Nej			X	
Ulrika Hem- tjänst AB	6 044	AB	Lokal	10	Laila Lägermo	Ja	X	X	X	Ja
Veteranpoolen	100	Franchise /AB	Nationell	800	Inger Erlandsson	Nej	-	X	X	Ja
Östgöta Ståd AB	902	AB	Regional	400	Göran Brinkeback	Nej	-	X	-	Ja

<sup>4</sup> Uppgifterna på antalet utförda hemtjänsttimmar varierar något mellan olika källor. Variationerna är dock mycket små.

<sup>5</sup> Tom ruta innebär att organisationen inte i sin marknadsföring inom Eget val anger specifika tilläggstjänster, men inte heller utesluter möjligheten i specifika fall.

<sup>6</sup> En s.k. enskild firma där endast ägaren arbetar har inga anställda.

<sup>7</sup> I koncernen, dvs. inklusive assistans service.

<sup>8</sup> RBL Städservice anger i faktabladet från hemtjänstkatalogen att företaget har ca: 70 anställda. I årsredovisningen anger de sig dock ha 29 anställda år 2008.

Elva (11) företag var inför år 2008 auktoriserade och utförde tillsammans 951 407 timmar i hemtjänsten. År 2009 fanns sjutton (17) auktoriserade företag varav tretton (13) varit verksamma inom hemtjänsten. De fem (5) nya utförarna från år 2009 utförde tillsammans med de tio (10) fortsatt verksamma företagen från år 2008, cirka 920 000 hemtjänsttimmar under år 2009, vilket är en minskning med 31 933 timmar från år 2008. Värt att notera är att bland de utförare som var verksamma under båda åren, har alla förutom Livskomfort och L&M Städservice minskat antalet utförda hemtjänsttimmar under år 2009. Kosmo som funnits med som auktoriserad utförare under såväl år 2008 som 2009 har inte utfört några hemtjänsttimmar.

Som framgår av tabellen delar utförare som etablerats tidigt (2008) i stort på hela marknaden. De som nyetablerats år 2009 utför endast 256 av årets sammanlagda cirka 920 000 hemtjänsttimmar, det vill säga 0,2 promille. Tre av utförarna; Leanlink, Carema och Attendo dominerar utförda hemtjänsttimmar med en sammanlagd marknadsandel på över 90%. Vissa intervjuade talar om en framväxande oligopolsituation.

Bland de auktoriserade utförarna dominerar de privata företagen till antalet räknat. Det kommunala LeanLink är också en stor aktör och organisationer med andra ägare har också funnits med i diskussionerna. Betydelsen av ägare och organisationsform ägnas utrymme i den fortsatta texten eftersom det visar sig ha stor betydelse för hur organisationerna kan och vill agera på marknaden.

Av tabell 1 framgår att fem (5) av de utförande företagen tillhör kategorin stora företag, det vill säga med mer än 250 anställda: *Aleris, Attendo, Carema, Veteranpoolen, Östgöta Stöd*. Fyra utförare klassificeras som medelstora företag med 50–249 anställda: *Avesina, Kosmo, Livskomfort, RBL Städservice*. Bland småföretag, med mindre än 49 anställda, återfinns de resterande fem: *Dickson Hemservice, GD Service, L&M Städservice, Rent hem, Ulrika Hemtjänst*. Vi återkommer till storleksdiskussionen längre fram i texten liksom till utförarnas geografiska spridning och till deras strategier vid val av tjänsteutbud.

Ovan har getts en rad uppgifter och upplysningar om företagen och den verksamhet som Eget val-modellen omfattar. Därvid har *fråga 1*, vilka utförare som kommer att erbjuda sina tjänster inom ramen för det egna valet, besvarats. Merparten av materialet till den framställningen har inhämtats från kommunen, exempelvis från de handlingar som företagen sänder in då de söker auktorisation. På de följande sidorna ges dessa uppgifter ”kött och blod” genom framförallt de uppgifter som lämnas av utförarna och representanter för utförarna själva. Genom det kvalificeras och utvecklas också de ställda forskningsfrågorna – om nya företag etableras, om vilka företagsformer som finns representerade, hurvida företag med olika inriktning fanns och om genus- och etnicitetsfrågorna framfördes som argument för att vinna kunder. Av särskilt stor betydelse är dock *delfråga 4* och *delfråga 8* som behandlar ”stora respektive små företag och deras förutsättningar för etablering i en kundvalsmodell” och ”interna processer i de berörda organisationerna”. Svaren på dessa frågor sammanfattar den skapade marknadsfunktionssätt.



## 6 Eget val-marknaden i Linköping år 2009

Den fortsatta framställningen utgår från storleksdimensionen genom att särredovisa små organisationer, stora organisationer och mellanstora organisationer och diskutera hur de däri ingående enheterna agerar och reagerar. De organisationer som etablerats och drivs med delvis sociala motiv behandlas separat då denna ”syftesfråga” visar sig vara avgörande för deras position och möjligheter på den nya marknaden. Inom varje grupp ägnas särskild uppmärksamhet åt skillnader och likheter mellan de olika tjänsternas marknader.

### Småföretagens perspektiv

Förhoppningar och förväntningar om att små företag skulle spela en stor roll som utförare på de nya marknaderna har dominerat den delen av debatten som rör utförarna. Vi inleder därför den här delen av rapporten med att diskutera de små företagen och deras förutsättningar för etablering (*fråga 4*) och inkluderar i den diskussionen *fråga 2* dvs. om några nya företag etablerades.

Hur gränsen mellan små, medelstora och stora företag ska dras är och har varit en diskussion i både politik och forskning. Antal anställda är en ofta använd gräns. I Linköping är det fem av utförarna som enligt det kriteriet entydigt kan betecknas som små. De är:

*Dickson Hemservice, GD Service, L&M StädService, Rent hem och Ulrika Hemtjänst AB.* Av dessa fem är det fyra som erbjuder städning, tvätt och inköp. De presenterar sig dock framförallt som städföretag. Storleksdiskussioner är dock ibland kontextualiserade dvs. företaget kan vara litet relativt andra, på en viss marknad osv. I detta fall kan Aleris presentation i Hemtjänstkatalogen anföras som exempel. Det är ett stort företag med cirka 5000 anställda i hela landet. I Linköping har de sin verksamhet koncentrerad till stadsdelen Johannelund där 32 personer arbetar inom alla tjänster. Det är antalet 32 som anges i ”Fakta om utföraren” i Hemtjänstkatalogen – inte de 5000.

I våra intervjuer med aktörer från alla kategorier är det de inledningsvis nämnda företagen de refererar till då vi talar om småföretag samt om andra företag i samma storlekskategori som aktualiseras i något sammanhang. Vi följer här samma praxis. Det är dock inte invändningsfritt. Även de enheter som bildar bas för verksamheter, det vill säga servicehusen är vart och ett litet. ”Tjugoen lägenheter är faktiskt inga vårdgetton som man kan läsa i tidningen.” Den företrädare för en stor organisation som yttrar detta avger yttrandet ur kund- eller brukarsynvinkel – men här fortsätter utförarperspektivet.

Som framgått av resultatredovisningen ovan har små företag fått en förvånansvärt liten roll på den skapade Eget val-marknaden. De blir helt enkelt inte valda så som både de själva och politikerna önskar. De små företagen är, naturligtvis besvikna. ”Skulden” till besvikelsen lägger de på systemets konstruktion

och på konkurrenterna. En systemeffekt är att Linköpingsmodellen tycks ge den som har basansvaret ett ointagligt försprång – ”jag fick inte vara med från början”. En annan orsak, som inte nämns så ofta av småföretagens företrädare, är att relativt få personer gör omval och att antalet nytillkomna är stadigt men inte stort på kort sikt. Att det är så var inte förutsett – särskilt av de individer som inspirerades av publiceringen och informationen kring Eget val-systemet att starta ett eget företag. Föreställningen att auktorisationen var den stora stötestenen och därefter skulle affärerna ta fart tycks vara spridd. Att auktorisation inte garanterar några kunder är svårt att ta till sig. I denna studie har vi koncentrerat oss främst på de utförare som är verksamma i systemet. Det finns emellertid också ett antal utförare som av olika skäl har valt att avauktorisera sig, alternativt inte blivit godkända. En förteckning över dessa finns i bilaga 3

### *Småföretagsspecifika för- och nackdelar*

I litteraturen om småföretagen finns fastlagt vissa typiska småföretagsfördelar och vissa småföretagsnackdelar (Bolton 1973; Ramström 1971, 1975). Bland de sistnämnda finns, förstås, liten administrativ kapacitet som uppmålas som ett krav särskilt då det offentliga är involverat. Det är något som nämns av intervjuade från alla kategorier. En chef i ett av storföretagen säger exempelvis att; ”Jag har ju en stab som servar mig med kvalitetsfrågor och avtalsfrågor och allt vad det är för något. Jag förstår inte hur en liten utförare ska kunna klara av det.” En annan menar att det är synd om småföretagen. ”Hur ska de kunna beskriva sitt kvalitetsarbete och sitt miljöarbete? Vi är inne på Landsting. Jag tror det var 140 skallkrav. Missar du något är du borta vid första gallringen.” ”Jättejobbigt att skriva de där jäkla anbuden” säger en annan av de större. ”För de små – man bli rädd. Det är för stort alltså.” Ett mera oprecist ”suckande” över auktoriseringssystem och det offentliga förekommer bland företagare som beslutade sig för att inte ansluta sig till systemet. Så här skriver en av dem till kommunen i mars 2008 – ”Vi kommer inte att auktorisera RAMmakaren. Det blir för mycket pappersarbete och vi ser inte vinsten. Så med detta kan ni stryka oss. Med vänlig hälsning RAMmakaren.” Bland de små företag som valt att gå igenom auktorisationsprocessen är klagomålen mindre. Man tycker sig ha fått adekvat hjälp när man bett om den. Ibland har hjälpen getts av tjänstemän på kommunens kontor, ibland av Iniciera eller NyföretagarCentrum.

De få små städföretagen som startat i anslutning till Eget val har, som framgått, fått få kunder den vägen. För de som varit etablerade en längre tid är det något mera positivt. Särskilt gäller det de som haft uppdrag av och genom kommunen redan då systemet infördes. Det finns flera som reflekterar över att det kan vara vanskligt att vara alltför beroende av de kunder som kommer via Eget val-systemet. Tjänstens, och kundernas, karaktär innebär en ryckighet eller snarare en risk för ryckighet. ”Många avlider och då minskar tiden ... de kommer in på sjukhuset och då försvinner fyra timmar där och tre timmar där. Fyra timmar – det är mycket för oss”, säger en av de små städföretagarna. Samma är förhål-

landet också för övriga tjänstetyper något som vi återkommer till. Å andra sidan är småföretagen positiva till att det är ”eget val” av enskilda personer. Upphandlingar är ”ännu värre”. Genom ett enda beslut kan hela marknaden försvinna.

Det svåra utgångsläget försöker de små kompensera på olika sätt. Ett sätt är ägarens möjlighet att verkligen kontrollera *kvalitet* och genom sin person garantera kontinuitet. Detta känner vi igen som en typisk småföretagsfördel. Även i de små företag som har anställda uppger intervjupersonerna att ägaren kan gå in själv och utföra tjänsten om så skulle krävas. Marknadskunskapen är central. Som exempel kan nämnas den småföretagare som alltid är med första gången hon får en ny kund. Sedan överläts ansvaret till en särskilt utsedd anställd som har ”rätt kemi” för just den kunden. Dessa sätt att arbeta är något som kan, åtminstone neutralisera småföretagsnackdelarna. Detta betonas också av företrädare för de stora företagen i deras diskussioner kring de små företagen som konkurrenter. Genom att ägaren själv är verksam i produktionen kan de faktiskt konkurrera just genom sin egen insats och flexibilitet. Det tolkas av denna intervjuperson som att det finns plats på marknaden för alla.

Genom att de besöker varje kund varje dag känner de små sin marknad. De reella beslutsfattarna har möjlighet att se, och aktivt erbjuda, så kallade *tilläggs-tjänster*. Det kan vara fönsterputsning, storstädning, trädgårdsarbete eller underhåll såsom målningsarbeten. Möjligheterna att klara det är, naturligtvis, beroende av kompetens och tillgång till arbetskraft – för nystartade företag kan det vara skillnaden mellan att överleva på marknaden eller tvingas lägga ned. För dem som redan finns på marknaden inom den sektorn är utgångsläget därvidlag ännu bättre. Det finns på den lokala marknaden ett stort antal lokala företag som skulle kunna tänkas söka auktorisation för den här delen av Eget val-marknaden. Som framgått var det en bråkdel av dem som gjorde så. Huvudskälet tycks vara att de som avstår inte har behov av nya kunder. Men det är inte det enda skälet. Flera av dem som utför städning och andra tjänster gör det hos personer som skulle kunna få dessa beviljade genom Eget val-systemet men som inte vill ha det så. Inte för att de inte vill ha tjänsten utan för att de vill ha något mera än det som ingår i den kommunala beviljningen. ”Vi gör mer än de flesta företag. Det är så tidspressat. Det är att in och vifta omkring lite, så känner jag. Därför har jag inte brytt mig om det. För jag kan inte köra över folk och säga – gör lite!” Denne företagare som alltså representerar de många små företagare som ställt sig utanför systemet fortsätter – ”Jag är inte dyr egentligen. De får en annan kvalitet. Jag går inte på dagspris utan på hur hemmet ser ut. Jag vill göra det på mitt sätt.” Hon är mycket kritisk till hur de stora utförarna utför sina städuppdrag. Vi återkommer till denna pris- och kvalitetsdiskussion.

En annan av småföretagens nackdelar är att de inte har resurser till att marknadsföra sig vare sig via media eller med hjälp av många medarbetare. Den presentation som görs i Hemtjänstkatalogen är lika för alla, vilket de små uppskattar, men är, trots sin enkelhet svår för många äldre att ta till sig tror de små företagen. ”Det tycker att det är för jobbigt att sitta och läsa igenom alltihopa. De



stora har ju råd med annonsering. De har ju till och med fester för kunder Attendo Care och i Folkets Hus har de äldrefester och sådana där saker. Det vore ju bra om man kunde få stå där och presentera sitt företag. Om man kunde få komma ut till servicehemmen och informera. Vi har ju bara råd att annonsera i tidningen Extra”.

### *Flera marknader*

Framställningen ovan handlar framförallt om *städverksamheten och tilläggs-tjänster* som är hushållsnära. Städsektorn är också den delbransch som ingår i hemtjänsten som har lägst etableringströsklar. Det krävs inte dyra investeringar för att starta en städverksamhet, och krav på högre utbildning och yrkesexamina finns inte. ”Var och varannan vecka ploppar det ju upp något städbolag. Det är konkurrens hela tiden” konkluderar de små städföretagen. Det är också inom städning som de flesta ansökningar om auktorisation kommit och där flest ansökningar beviljats. Som framgår av tabellen är det dock flera av företagen som agerar endast på denna delmarknad, och som endast får enstaka timmar hos enstaka brukare/kunder. Att företagen fortfarande existerar beror på att de också agerar på den angränsande marknaden för hushållsnära tjänster. Såväl Iniciera som kommunens tjänstemän framhåller dock att dessa småföretag ofta får så kallade ”missnöjesbrukare”. Som Bo Davidsons (2010 kommande) uppföljning ur ett brukarperspektiv visar, är merparten av brukarna mycket nöjda med hemtjänsten i kommunen. Det finns dock enskilda brukare som är missnöjda. Intervjupersonerna menar att det är de som oftast väljer och väljer om, och hamnar hos de minsta utförarna. Utförarna har enligt systemets konstruktion inte rätt att neka någon som väljer dem för en tjänst de är auktoriserade för.

*Matkorgar* är den av Eget val-tjänsterna som förefaller svårast för små företag att etablera sig inom och hantera. För att producera mat krävs tillgång till godkända kök, vilket får ses som en rejäl etableringströskel för den som inte redan driver restaurang- eller cateringverksamhet. En annan svårighet är prisnivån något som nämns av alla intervjuade, oberoende av vilken organisation de representerar. Det anses vara förklaringen till att etablerade restauranger inte brydde sig om Eget val-marknaden och det är förklaringen till att små företag inom städ och omsorg inte utvidgar sin verksamhet till matleveranser. Några av företagen har initierat diskussioner med matproducenter men inte lyckats få till stånd företagsekonomiskt godtagbara lösningar för matdistribution. Vi återkommer till detta nedan. En tredje svårighet för företag som vill leverera matkorgar är just det att de ska levereras till kundernas bostäder och kanske alla dagar hela året. Det är dyrt att distribuera mat särskilt om det är långt mellan kunderna. Några av de företag som etablerade sig som utförare av matkorgar inledde en diskussion med kommunens tjänstemän om leveranser av varm mat måste ske varje dag eller om leveranser som också täcker helgens behov kan ske på fredagen (Dnr US 2009-26) – ett uttryck för svårigheten att uppfylla kraven.

Ett litet företag lade anbud på matansvaret i ett av servicehusen. Vi väljer därför att ägna några rader åt detta företag och denne företagare. Företagets bas och kök ligger i den östgötska glesbygden i Linköpings kommun. Den perifera lokaliseringen innebär problem med transporter till den marknad som Linköping är. Matmarknaden är, påpekar denna intervjuperson, mycket hård med starkt tryck från en ”svart” sektor.

Distribution och transport var en viktig anledning till att företaget inte var särskilt intresserat av att komma in i Eget val via matkorgsleveranser utan i första hand av att få ansvaret för en servicehusrestaurang och dess kök. Den restaurang han lade anbud på var den i Skäggetorp. Att anbudet realiserades berodde på att en bekant som jobbade där tipsade honom. Han hade alltså inte uppmärksammat kommunens propåer. Han åkte och tittade på köket i Skäggetorp och tyckte det var bra. Han räknade också med att få låna kommunens utrustning och ”lösöre” där. Han planerade för att använda det köket också till sin cateringverksamhet som därmed skulle kunna öka i volym och få minskade kostnader genom kortare transporter. Det hela förverkligades inte eftersom både Attendo och kommunen låg lägre i pris. Vid första intervjutillfället planerade han att försöka en gång till vid en annan enhet där han också hade personliga kontakter och uppgiftslämnare. Han realiserade dock aldrig de planerna. Det var för mycket jobb och för liten chans att lyckas menar han. Som vi återkommer till nedan valde också företaget Livskomfort att först auktorisera sig för matleverans, men avauktoriserade sig sedermera på grund av det låga priset.

*Omsorg* är den verksamhet av Eget val-tjänsterna för vilka kraven är flest och störst. Det finns bara ett litet företag som är auktoriserat inom omsorgsområdet och som dessutom har en verksamhet knuten till så kallat basansvar för en serviceenhet och därför också för alla ”icke-val” som förknippas därmed. Det är *Ulrika Hemtjänst* som har en unik position i den lokala retoriken och praktiken. Det är den utförare som gillas av alla – politiker, tjänstemän, stora utförare, små utförare och kommunalt anställda utförare. ”Jag gillar Ulrika, skönt att det finns någon och inte bara Attendo” säger en av de intervjuade från en annan organisation. Ulrika Hemtjänst tycks vara utföraren i våra hjärtan! Utföraren själv är mycket medveten om att det perifera läget är ett skydd. ”Annars hade de väl lagt anbud på det här med. Nu var det ju bara kommunen och de var väl tvungna att lägga anbud.”

Ulrika kan i storlekstermer ses både som ett stort och ett litet företag. Stort genom att de har allt, dvs. alla delverksamheter, och dominerar sin lokala marknad och litet genom att det bara är tio (10) lägenheter och tre korttidsboenden i det hus som utgör basen för de tio anställda. Företaget har funnits som utförare i Ulrika sedan år 1993 och tycker att det var enklare att driva företaget innan införandet av Eget val. Företaget är beroende av att ha ”alla bitar både kök, fritidsverksamhet och själva hemtjänsten. Man är beroende av allt liksom. Jag kan använda tjejerna i alla bitar”. Basuppdraget är alltså verkligen en bas för att få det hela att gå runt ekonomiskt. Om andra utförare skulle komma in och ta vissa kunder och vissa bitar skulle det dra bort basen för företagets verksamhet. Ur

hennes synvinkel är det lika illa om de som kommer in är små företag ”jag vet inte hur de tänkt, att liksom bara splittra upp”.

## De stora organisationernas perspektiv

Nedan diskuteras marknaderna ur de stora organisationernas perspektiv. De interna processer i dessa organisationer som orsakas av omvandlingarna behandlas också. Vi inleder med att diskutera de stora bolagen Attendo och Carema, och övergår därefter till att diskutera den kommunala utförarorganisationen Lean-Link.

### *De stora företagen*

Bland utförarna i Linköpings kommun har de stora internationella företagen *Attendo och Carema* en särställning både på marknaden, vilket framgår av tabellerna ovan, och i ”det offentliga samtalet” om Eget val-modellen. Deras agerande och reflektioner är därför av stort intresse. Båda företagen fanns etablerade i Linköping då Eget val-modellen infördes och båda hade erfarenhet av liknande system från andra kommuner. De hade alltså flera erfarenheter från vilka de utformade sina respektive strategier som alltså visade både likheter och olikheter. Låt oss inledningsvis betona att för dessa båda privata utförare är det basansvaren som bedöms som viktigast. Detsamma gäller den kommunala utföraren. Genom basansvaren skapas betingelserna för alla utförare. De strukturerar marknaden.

Caremas strategi och ståndpunkt kan sammanfattas i följande citat: ”Vi ville försöka täcka in Linköping, framförallt innerstaden – därför lade vi nollanbudet. Vi ville ju vara säkra på att få behålla våra verksamheter. Alltså vi visste ju inte vad våra konkurrenter tänkte. Helt krasst tänkte jag det – de är ju dumma om de inte gör samma sak på sina egna. Vi tänkte strategiskt. Skäggetorp hade vi ingenting i. Vi tänkte att vi måste slå oss in här! Visst det var en chansning men Skäggetorp har ju gått bra, vi har fått jättemycket hemtjänst. Där fanns det lik-som en marknad.”

Attendo gjorde en annan bedömning byggd på andra beräkningar. Intressant i sammanhanget är att båda dessa företag ser det som sin plikt att lägga anbud på servicehusen. Man känner att man som stor utförare måste göra aktiva och positiva anpassningar för att därigenom hjälpa till att förnya den kommunala praktiken. Dessutom fanns alltid risken att kommunen skulle välja andra strategier som inte gav företagen så stora möjligheter. En sådan risk är att göra förändringar som i praktiken skulle gynna de små företagen. De stora utförarna ställer sig ibland frågande till den politiska fäblessen för små företag. ”Man kan ställa sig frågan varför? Det är så komplicerat. Det räcker inte med ett gott hjärta för att utföra. Jag blir litet trött på det också. Vi gör faktiskt ett väldigt bra jobb och mina uppdragsgivare vet att vi reder ut situationen. Vad är syftet i slutändan? Att öppna upp så att fler ska bli företagare eller att brukaren ska få den bästa omsor-

gen?” Den här utföraren har helt enkelt svårt att se de små som seriösa konkurrenter vid t.ex. boenden men då kunden väljer är ju alla andra konkurrenter.

Eget val-situationen har ändrat konkurrenssituationen så att de små kan komma att utgöra konkurrenter till de stora på ett sätt som inte var aktuellt tidigare. Därvidlag är dock tendenserna motstridande. Som Linköpingsmodellen nu är utformad är risken för att anställda ”knoppar av” liten. Då Bräcke förlorade ett servicehus försvann de också som konkurrenter, menar de stora, som tog över Bräckes del av marknaden. Inte heller Kosmo är en konkurrent som finns kvar. De städföretag som har ”ekonomiska muskler” har inte kompetensen till service-tjänster (och inte heller viljan, vilket vi presenterar nedan). Slutsatsen är att det är tre dominerande aktörer kvar på marknaden: *Attendo, Carema och kommunen (LeanLink)*.

Attendo fanns redan verksamma i hemtjänsten med städverksamhet när Eget val infördes. Då städ kom som Eget val, tidigare än det andra, föranledde det omorganisation av verksamheten. ”Vi plockade bort alla städinsatser, satte in en egen personalgrupp och rustade upp med tvättmaskiner och bilar och allt vad det var. En jätteapparat och till ett lägre pris.” Ur den erfarenheten ser man Eget val både som en stor och en liten förändring. En liten genom att man förutser att få kommer att välja. De som väljer inledningsvis är i hög utsträckning missnöjeskunder. Alla företag delar in sina kunder i två grupper: en stabil med kontinuerliga insatser som ”ger pengarna” och en ”som kommer och går” genom att de ändrar sina beställningar av och till ”de kanske har matlåda, de vill klara sig själva, de vill ha litet mer hjälp” osv. Också det andra stora företags framgångsrika servicehusstrategi föranleder omorganisationer för att klara utförandet på ett adekvat sätt. Man övergick t.ex. till serviceteam som ett alternativ till att lägga ut utförandet på personalen på servicehusen.

De stora företagens resonemang och strategier sker i en ständig dialog med den lokala marknaden så att säga. Hela branschen rör sig då det offentliga rör sig. Utvecklingen i Linköpings kommun går väldigt fort menar ansvariga chefer. Linköping betecknas av dessa personer med stor överblick över och kunskap om hemtjänstmarknaderna som en väldigt innovativ kommun. ”Linköping är nästan en drömkund skulle jag vilja säga. De är så professionella – trots att det är så mycket förändringar att man knappt hinner med!” Det gör det svårt att tänka och planera långsiktigt. Det skapar problem genom att ”det kostar att starta upp och sätta en bra verksamhet med medarbetare och att rekrytera chefer”. Särskilt chefsrekryteringen är avgörande för att få en hemtjänstorganisation att komma igång och fungera på ett bra sätt. Hemtjänst är en mera kvalificerad och komplicerad produkt än vad många, inklusive ansvariga politiker, förstår. Alla chefer måste involveras i strategidiskussioner och bidra i arbetet att hitta metoder för tillväxt på den nya lokala marknaden. Det tar ett år att få igång en verksamhet som fyller de kvalitetskrav företagen ställer på sig själva. Dessa förhållanden gör att de stora företagen inte kan tänka sig att gå in i en kommun som bara har Eget val. Man överväger inte att gå in i kommuner där man inte redan har hemtjänst. ”Att börja bygga upp timme för timme det går inte rent ekonomiskt. Det kanske

du kan göra om du är ensam företagare men inte om du är ett stort företag. Det kostar ju massor att etablera sig.”

Är då hemtjänsten *en marknad* eller fyra eller fem ur de stora utförarnas perspektiv? Kommunens ambition att skapa ett antal delmarknader tycker företagens företrädare inte har lyckats. Framförallt är det matansvaret inklusive lunchserveringarna som diskuteras som ett problem. Att ta på sig ett matansvar kostar mycket, kraven på öppethållande är stora och priserna är låga. De stora företagen lägger som framgått ned stor kraft på att uppfylla kommunens, dvs. kundens, förväntningar och krav. Kriterierna vid bedömningar av anbud är i stort sett okej menar de intervjuade företrädarna för de stora företagen men visst finns det besynnerligheter – ”att man får extra poäng för att man kan välja mellan två maträtter på ett demensboende det är lite märkligt”. Detaljeringsgraden annonserar misstroende mot utförarna. De känner ansvar och är också de som bättre än kommunen kan räkna fram rimliga priser menar dessa personer. ”När det är en kvalitetsupphandling så tycker jag att det viktigaste är att man vet vad vi gör.” Förfrågningsunderlagen är ibland så specificerade att det ger mycket lite utrymme för företagen. ”Man förstår inte varför de ska lägga ut det på upphandling. Det är precis som om de vill ha en kopia på sin egen verksamhet.” Då det kommer till Eget val försöker de profilera sig med professionalitet, kontinuitet, kontaktmannaskap och värderingsfrågor. Det förstnämnda exempelvis genom en hög andel ledare i verksamheten. Värderingsfrågor betonas eftersom det är medarbetarnas engagemang som avgör kvaliteten på tjänsten. Det är faktiskt ett större arbete att bevara engagemanget bland mycket seniora medarbetare än att förhindra springet, menar de här erfarna cheferna. De stora har alltså kompetens och styrka. Det är bra för både medarbetare och brukare, menar de stora. De kan, just genom sin storlek, ge en jämn service.

Systemet har nu varit igång en tid. Hur har det gått? Det har inte varit oproblematiskt ute i verksamheterna. Också tidigare har man arbetat nära och tillsammans med många utförare. Men Linköpingsmodellen har sina problem. ”Just det här att man kan ha, att man kan vara inne någonstans och vara ansvarig för en viss del men inte helheten, en person som får hemtjänst från någon men när jag larmar kommer sjuksköterskan från någon annan – det tycker jag är jättemärkligt faktiskt.” Den här praktiken påtalas av alla utförares företrädare, men på något olika sätt. Det stora företaget som ”nollade” servicehusanbuden menar att debatten kring det hela blev väldigt snedvriden. Företaget ansåg att det i lokalpressen framställdes som en oseriös jagare av marknadsandelar, vilket medförde att den egna personalen inte bemöttes på ett bra sätt av de andra utförarnas personal. För individerna blev det ibland besvärliga situationer; ”Nej ni får inte köpa kaffe här, småsaker, mycket tjafs”. Reaktionerna bedömdes som förvånande eftersom man tidigare upplevt att relationerna varit korrekta och rentav positiva. Praktik och reaktioner beskrivs på ett helt annat sätt av andra utförares representanter. Vad som är rätt och vad som är fel går inte att objektivt avgöra. Vad som är ovedersägligt är dock att flera utförare på samma yta inte är

oproblematiskt trots de kommunala tjänstemännens försök att genom samordningsarrangemang skapa smidiga samarbeten och förutse situationer där kraven är särskilt stora på samordning och samhandling.

### *Den kommunala utföraren LeanLink*

Den kommunala utföraren är en av de tre stora utförarna. Den kommunala organisationen har påverkats minst lika mycket som de andra organisationerna av Eget val. Dels har dess verksamhet och uppdrag minskat dels har verksamheten omrubricerats från att ge omsorg till att producera en eller flera tjänster. Det innebär identitetsförändringar på både organisatorisk och individuell nivå, såsom beskrevs i några av de studier som refererades i avsnitt 3. Hur har utförarorganisationen hanterat de förändringar som ändrat deras ställning både i den egna organisationen och gentemot andra organisationer och mot brukarna som numera kallas ”kunder”? Den politiska ambitionen är och var, som skrevs redan inledningsvis, att ersätta den egna produktionen med privata utförare. Det medförde bland annat att det utformades en strategi för att underlätta för kommunalt anställda att knoppa av och lägga anbud på kommunal verksamhet (Kommunstyrelsen 2007-12-12). Det innebar exempelvis generösa tjänstledighetsrättigheter och att ”lagens förbud mot konkurrerande verksamhet inte tillämpas” vilket nämndes också ovan.

Merparten av de tjänster som kan väljas inom Eget val hanteras dels av hemtjänstorganisationen och dels av Kost & Restaurang (en matkorg). De måste diskuteras var för sig då deras totala uppdrag, produktion och konkurrenssituation skiljer sig åt i väsentliga avseenden. Avsnittet inleds dock med att återge hur chefen för utförarorganisationen analyserar och diskuterar.

För de kommunala utförarna är kundvalsintroduktionen endast en del av den stora omställning, som man genomgått och genomgår, och faktiskt bara en mindre del därav. Inom ramen för Linköpingsmodellen för hemtjänsten framstår anbudsprocessen för basansvaren som betydligt viktigare, vilket känns igen från de stora privata utförarnas sätt att resonera.

Högste chefen på utförarsidan tillträdde i samband med nyordningen. Han har en bakgrund som officer vilket gett honom en förkärlek för ”standardisering, standardisering och standardisering”, som han själv uttrycker det. ”Det är politiska beslut – bara att acceptera” är hans kommentar både till den kommande utmanarrätten och till Eget val-införandet. Han tror att dessa förändringar kommer att betyda mindre än det som man redan genomlevt och klarat av.

Kommunens position liknar, i vissa avseenden, de små företagens visavi de stora. Kommunen måste dels lägga anbud dels aldrig gå under sin självkostnad. ”De stora drakarna Attendo och Carema tog de centrala delarna och vi fick ta det som ingen annan ville ha.” Det skapar inte likvärdiga villkor för att kunna konkurrera. Den kommunala utföraren har ytterligare en konkurrensnackdel eftersom man inte får erbjuda tilläggstjänster på samma villkor som övriga. Det poängsystem på kvalitet utifrån fastställda kriterier och ett fixt pris tycker han fun-

gerar bättre än den priskonkurrens som rådde tidigare även om han, liksom alla andra, har synpunkter på både kriterierna och poängsättningen. Kommunens verksamhet är alltid mera påpassad än de privatlas, menar chefen. De får inte gå med stor förlust och inte med stor vinst. Det nya läget har nödvändiggjort omfattande omställningsprogram med personalreduktioner. Han tycker att man lyckats väl. ”Det syns också. Det har varit väldigt få skriverier.” Detta trots att det finns en spridd, men felaktig, föreställning om att kommunen får extra pengar.

Delar av omställningsarbetet har inneburit att olika delar av kommunens utförande verksamhet fogats samman till en enhet. Det gamla Konsult & Service fanns redan på en marknad liksom Kost & Restaurang, medan omsorgen var, och såg på sig själva, på ett annat sätt. Begreppet ”affärsområde” liksom begreppet ”kund” var provocerande för många anställda. Det förändringsarbete som initierades möttes av sorg och protester. ”Vi håller inte på med affärer. Vi håller på med omsorg! Javisst men vi befinner oss på en konkurrensutsatt marknad, alltså måste vi agera affärsmissigt annars är vi borta! Det har varit en resa. Det var en mental process!” säger chefer inom omsorgen då de relaterar en ofta återkommande konversation med sina anställda.

Chefen för den kommunala produktionen är angelägen om att betona att trovärdigt förändringsarbete måste börja uppifrån. Man kan inte kräva att de längst ut och längst ned i organisationerna ska ändra sig om inte cheferna gör det. ”En trappa måste sopas uppifrån.” Det är skälet till att han började med cheferna och arbetade sig nedåt i organisationen. Det innebar personbyten på vissa chefsposter och en organisation med sex affärsområdeschefer. Han är nöjd med den bemanning – eller snarare bekvinning – som man har och den arbetsmoral som genomsyrar organisationen. ”Är det någon grupp som måste tydliggöras och som måste få mer beröm och stöttning så är det första linjens chefer. Det är de som gör jobbet väldigt mycket.” Han har, menar han, tillsammans med cheferna lyckats visa att konkurrens är positivt och betydelsefullt. Ett mycket välkommet bevis på det var att man lyckades ta hem ett antal objekt (dvs. basansvar för servicehus) som man tidigare förlorat till privata utförare.

Organisationskänslan och stoltheten över den egna kommunala organisationen jobbar man mycket med genom kärnbegreppen lojalitet, empati, ansvar och närhet som formulerar förkortningen LEAN. Förkortningen leder tankarna till effektiviseringar i linje med Lean-production, vilket den ledande tjänstemannen ser som en positiv signal till omvärlden. Man vill också utveckla koncernkänsla och, som andra koncerner, dra nytta av den bredd som den mycket diversifierade verksamheten ger. Därvidlag framstår den kommunala produktionen som ett stort företag.

Under de gångna åren upplever äldreomsorgscheferna att den kommunala produktionen förlorat många uppdrag, eller objekt, som det heter i den organisatoriska terminologin. ”Jag är avvecklingsexpert” säger en av de intervjuade cheferna i omsorgen. Delar av dessa tillkortakommanden tillskrivs en inledningsvis dålig kompetens hos den kommunala beställaren. Ett exempel från

kostsidan illustrerar påståendet. Den privata utförare som vunnit anbudet krävde extra betalt för påsklunch till de gamla, något som den kommunala utföraren, chefen för Kost & Restaurang, hade inkluderat i sitt anbud. ”Vad kostade det egentligen? Varför gör man ingen efterkalkyl?” Kosten är omvittnat besvärlig – långa transporter ibland och små avanser. Men exempel av detta slag återges också av privata utförare. Alla utförare är dock ense om att beställarkompetensen ökat. Ökat har även LeanLinks marknadsandelar. Högste chefen uttrycker det som att det tuffa arbetet nu ger resultat.

Den nedtoning av betydelsen av Eget val, eller snarare betoningen av tidigare omorganisationer och basansvaren, som högste chefen ger uttryck för återfinns också hos de närmast ansvariga för omsorgen och kosten. De personer som intervjuats från de olika enheterna liknar varandra genom att de varit med redan på den rent kommunala tiden. Verksamheterna är dock så olika att de behöver diskuteras var för sig. Eget val i omsorgen ser de där verksamma som enbart positivt även om praktiken kan vara besvärlig genom att ”man styckar sönder våra servicehus”. Dessa synpunkter fanns också, som framkom ovan, hos såväl stora som små privata utförare. Att flera utförare kan vara verksamma i samma servicehus ger, konstigt nog, vissa begränsningar i det egna valet. ”Jag får som kund välja allt utom sin sjuksköterska och jag får inte välja vem som ska besvara mitt larm. Det är ett väldigt frågande för jag har vissa kunder som inte accepterar att Carema besvarar deras larm. Men där har nämnden sagt att den som har basansvar ska besvara alla larm.”

De kommunala utförarna har inte valts bort i de val som gjorts av hemtjänstens brukare enligt de intervjuade. Snarare känner de att de valts till. Några brukare har återkommit till den kommunala utföraren som en konsekvens av (återtagna) basansvar en del genom det goda rykte som kommunens anställda anser sig ha. De återtagna basansvaren och de aktiva valen upplevs som mycket positivt av de intervjuade liksom av deras anställda. ”Det känns ändå som ett litet hopp (med kvalitetskriterier och Eget val) att det finns en framtid. För kunderna väljer ju oss och vi har alla våra kunder kvar.” Sammanfattningsvis så anser dessa chefer i den kommunala omsorgen att kundval är bra – men att sätten att konstruera basansvar borde utvärderas. Alla de förändringar som man genomgått från den helkommunala tiden ser man också som övervägande positiva. Det har blivit effektivare. Utvecklingen som slutade i nollbud däremot är man tveksam till och man ser de vinstintressen som ligger bakom nollstrategin som problematiska. Det är inte det privata i sig som de intervjuade cheferna är frågande inför, Ulrika-avknoppningen ser man som genuint positiv, utan de stora internationella företagets incitament.

Den andra enhet inom den kommunala produktionen som berörs av Eget val-reformen är kosten dvs. restaurangerna i servicehusen och levererandet av så kallade matkorgar. Den verksamheten hade redan tidigare varit konkurrensutsatt och genomgått stora interna förändringar och förbättringar. Dess chef hade under sina drygt femton år på den positionen förvandlat ett av den kommunala produktionens ”sorgebarn” till en effektiv och framgångsrik verksamhet som



hade ett visst etablerat samarbete med privata utförare inom både omsorg och skolverksamhet. Man hade, exempelvis, ett mångårigt samarbete med Attendo som länge arbetade utan egna kök i kommunen.

Som framgång består den kommunala kostverksamheten av leverans till två olika verksamheter – omsorg och skolor. Kostansvaret är besvärligt på flera sätt. Maten ska tillagas efter flera regelverks bestämmelser. Kök kräver stora investeringar. Inom omsorgen kan det vara fråga om flera mål mat alla årets dagar medan det till skolorna gäller ett mål per dag under terminstid. Vidare är skolorna geografiskt samlade medan omsorgens enheter kan vara mycket spridda och matkorgarna ännu mera. Prissättningen på portioner och matkorgar anses också, av snart sagt alla, vara ett problem. Några av de privata har valt att auktorisera sig av den anledningen, en reaktion som den ansvarige chefen förstår. Prissättningen på matkorgar är så låg att kvaliteten kan vara svår att upprätthålla.

## De medelstora företagen

Vi väljer att presentera tre företag separat under en gemensam rubrik trots att de visar sig ha ganska få gemensamma särdrag och att två av dem vad avser antal anställda inte entydigt kan betecknas som medelstora utan enligt vissa indelningsgrunder snarare som stora. Vår kategorisering markerar ett avstånd mellan de här tre företagen och de två otvetydigt stora Carema och Attendo.

### *Ett renodlat städföretag*

Det första företaget under denna ”medelstora”-rubrik är Östgöta Städ – ett företag med mer än 400 anställda. Det är ett företag startat och ägt av den person som fortfarande är i dess ledning. Dess ”vagga” stod inte i Linköping utan i Norrköping och sedan har det expanderat i den delen av Sverige längs E-4:an. Östgöta Städ finns sedan länge i Linköping. Företaget hade redan då Eget val infördes uppdrag för kommunen t.ex. städning av skolor. Det är städning som är företagets nisch. De tilläggstjänster man nämner i sin presentation är städrelaterade. Inte ens ”inköp och tvätt” har man sökt auktorisation för. Företaget vill också helst ha företag och organisationer som uppdragsgivare inte enskilda personer som det blir med Eget val. ”Enskilda hushåll blir alltför plottrigt. Hushåll är helt enkelt inte vårt kärnområde.” Att bara sitta och vänta på att bli vald och inte alls kunna påverka exempelvis genom marknadsföring tycker man heller inte är bra. ”Så vi är inte där och kämpar med näbbar och klor. Vi är väl med på de där mötena med kommunen och sedan i den där foldern. Det är väl det vi gör.”

Själva auktorisationen var lätt för Östgöta Städ. ”Vi har ju nästan en färdig pärm, om man säger så, med alla skullkrav och sådana här saker. Det känner vi ju oss inte främmande för.” Den offentliga sektorn upplever detta företag som besvärligare att ha att göra med än den privata. Att man kommer överens och sköter sitt jobb är inte nog för att vara säker på en långvarig relation. ”Ett privat

företag blir ju som ett äktenskap. Man käbblar litet grann och så blir det bra och så blir det litet prisförhandling. Där behöver man ju inte handla upp.” Det sista citatet kan lätt omformuleras i marknadstermer. Vi återkommer till detta nedan liksom till de synpunkter på prissättningen, och därtill kopplade kvalitetsdiskussioner, som denna intervjuperson liksom alla andra har.

### *Ett företag från hushållsnära tjänster och assistans*

Livskomfort är ett företag med nästan 200 anställda ägt och startat av två kvinnor som var chefer i Linköping för företaget Hemfrid. De ”knoppade av” och startade en egen koncern. Vid intervjutillfället består koncernen av Livskomfort AB, Assistans Service AB (arbetar med personlig assistans) och Livskomfort Mat AB (se nedan). Livskomfort liknar Ulrika Hemtjänst på det sättet att det har en mycket positiv image i den lokala retoriken. Livskomfort tycks ha en hög goodwill bland alla typer av aktörer. Det kan sammanhånga med att dess ledande företrädare har en mycket positiv framtoning. De är, möjligtvis vid sidan av det företag som presenteras härnäst, de mest entusiastiska vad gäller Eget valmodellen. ”Det har varit en enormt bra reform. De gamla får bestämma själva.” Det är ett företag som har en strategi som helt avviker från Östgöta Stads. Det sistnämnda valde att hålla sig till sin nisch medan Livskomfort söker expandera till nya sektorer. Livskomfort fanns i kommunen då Eget val infördes. Man började sin verksamhet där med hushållsnära tjänster för företag och privatpersoner men fick sedan också uppdrag för kommunen med boservice och städning inom hemtjänsten. Det har dock inte varit oproblemiskt ”det är väldigt tidskrävande att skriva de där jäkla anbuden”. Trots det övervägde man aldrig att inte auktorisera sig. ”Det är en investering att vara med på banan.” Då Livskomfort hörde talas om att Eget val skulle introduceras och inkludera matansvar köpte man en restaurang i kommunen för att vara väl rustad för den marknaden. Man var, vad gäller efterfrågan framgångsrik, och körde ut över 100 portioner i veckan.

Ägarna propagerar för de små utförarna och deras chanser att slå sig in på marknaden. Därför ser de både den kommunala utföraren och de privata stora som ett problem. ”Om man ska ha en valmöjlighet och mångfald i utförlädet då kan det inte vara sådana kolosser. Man måste hitta på något för att slå sönder det här.” Det som i längden inte fungerade med matleveranserna var dock priset. ”Vi betalar ju i princip varje lunch de äter upp.” Företaget har tagit konsekvenserna av den situationen och avregistrerat sig för leverans av matkorg.

### **Ett franchiseföretag**

Veteranpoolen är ett franchiseföretag startat för enbart två år sedan i Kungälv och som nu finns på mer än 20 orter i landet varav alltså Linköping är en. Affärsidén är dels social och dels kommersiell. Det sociala består i att sysselsätta pensionärer som vill jobba. ”Jag ser det som lite friskvård också.” Det kommersiella är att uppträda som mäklare och ta betalt för den tjänsten.

Det är svårt att entydigt storleksbestämma Veteranpoolen i Linköping. Man har nästan 200 personer i sin pool – men de jobbar inom många områden och mycket varierande tidsmässigt. Det sistnämnda är en av Veteranpoolens komparativa fördelar i kampen om Eget val-kunderna. De individer som är utförare via Veteranpoolen har ofta bara några uppdrag och inte många efter varandra. ”Vårt mål är att det ska vara få personer och kontinuitet och att inte stressa när man är där. Om man bara har en person som man ska ta hand om så behöver man inte stressa iväg till någon annan minuten efter. Och sen just det där att det inte är så långt mellan åldrarna. Du har ungefär samma tankesätt. Du har varit med om ungefär samma saker.”

Eget val i hemtjänsten tycker den lokale franchiseägaren är ”toppenbra”. Eftersom intervjupersonen är övertygad om att god mat är en viktig del i äldres livskvalitet har man försökt att finna en lösning så att man kan leverera också det. Än så länge har det inte lyckats. Förutom det kan man leverera nästan allt i tilläggsväg. ”Där har vi enorma möjligheter. Vi kan komma med kort varsel. Vi har ju 190 att välja mellan.”

Veteranpoolen har etablerat sig inom kundvalssystem i flera kommuner så jämförelser kan göras mellan Linköping och övriga. Intervjupersonen bedömer det som att Linköping i praktiken varit lätt att bli auktoriserad i – inte på grund av låga krav utan på grund adekvat hjälp – lätt att komma i kontakt med kommunen och dess tjänstemän. ”Hon är jättebra på kommunen.” Hon sa direkt ”Kom ner till mig på måndag morgon så går vi igenom alltihopa.”

Ännu har Veteranpoolen få uppdrag via Eget val men man hoppas på ökning. De samarbetsinbiter man sonderat med kommunala utförare har inte gett resultat och detsamma gäller de stora utförarna. Den intervjuade ställer sig avvaktande till de stora organisationerna, offentliga såväl som privata, och deras syn på konkurrens. Särskilt de sistnämnda har osund marknadsföring menar denna intervjuperson.

## Utförare med uttalat sociala motiv

Bland de auktoriserade för Eget val-verksamhet finns några organisationer, Stadsmissionen och Samhall, som har uttalat sociala mål, ibland vid sidan av de ekonomiska. Ytterligare ett, Bräcke Diakoni, har varit ansvarigt för ett serviceboende och verksamhet i anslutning till det. Dessa organisationer drivs med logiker som inte är marknadskopplade. Vi samlar dem därför under egen rubrik. Kommunens egen verksamhet skulle kunna presenteras och diskuteras också här men finns alltså under rubriken stora utförare. Detsamma gäller Veteranpoolen som också har sociala ambitioner vid sidan av de ekonomiska. Vi placerade dem bland de medelstora företagen eftersom det sociala inte är i fokus så som det är för de organisationer som här behandlas. I den sammanfattande marknadsdiskussionen blir likheterna respektive olikheterna tydliga.

## *Bräcke Diakoni*

Bräcke Diakoni är en stiftelse och tillhör non-profitsektorn. Den har sitt ursprung i Göteborg där man verkat sedan 1920-talet för kommunens fattiga och utsatta. Man är inriktad på att ”bedriva en human kvalitetsfylld vård och omsorg på bästa sätt”. Man har inga vinstkrav men ambitionen är nollresultat på lång sikt. Bräcke kände sig i Linköping som ”en liten ö i ett stort Carema-hav”. Det medförde att man gick med förlust och drog sig tillbaka. Som en följd därav beslutade man sig för att avauktorisera sig för hemtjänst och allt vad därtill hör i Linköping. ”Vi såg möjligheter och risker i det och vi såg omkostnaderna det skulle generera. Det skulle bli ett fasligt resande, kräver många bilar, flexibel och motiverad personal som är beredda att åka. Så efter mycket räknande kom vi fram till att vi inte var mogna för LOV eller Eget val.” Resonemangskedjan känner vi igen från de stora företagen som ser basansvar som en absolut nödvändig bas för att driva en lönsam verksamhet. Reträtten från kommunen ser man dock inte som för evig. Man kan tänka sig en återkomst via särskilt boende och därifrån till hemtjänst. Man måste ha en boendeverksamhet att knyta an till.

Händelseförloppet som ledde till förlust av basansvar och avauktorisering har gett den ansvarige för Bräcke Diakoni många orsaker till att reflektera över de introducerade systemen. Han förutser svårigheter för små företag i det Linköpingska systemet, särskilt små som är oetablerade och saknar lokaler, utrustning, personal och förankring. Att bygga upp en tillräckligt stor kundstock kräver både marknadsföring och dörknackning. För de stora är det ingen konst att ”svälja ytterligare områden” och hålla de små konkurrenterna borta. Som bevis på att detta är det troliga scenariot hänvisar denne intervjuperson till siffror på utvecklingen i andra kommuner.

## *Stadsmissionen*

När kundvalssystemet kallat Eget val skulle införas i Linköpings hemtjänst såg Linköpings Stadsmission dubbla möjligheter. Dels ville man vara med och konkurrera med de privata utförarna, av skäl som angivits ovan. Dels såg man möjligheter för arbetssökande personer som fanns inom organisationens olika verksamheter att få göra en aktiv insats. Självklart var de övertygade om att dessa skulle utföra arbetsuppgifterna på ett utmärkt sätt. Bland deltagarna fanns också kompetenser och kunskaper som man visste var önskvärda. En sådan var kunskaper inom många språk. ”Det var det vi tänkte var en av våra nischer.”

Många av deltagarna i Stadsmissionens verksamhet har såväl kompetens och kunskap som svårigheter av olika slag. Flertalet saknar exempelvis körkort. Det var också en av anledningarna till att försöka ”smyga igång” och koncentrera sin verksamhet till centrala Linköping, bland annat med hjälp av det kommunala bostadsbolaget Stångåstaden. Den vägen kom det dock inte in några beställningar. Däremot har man sedan ett och ett halvt år tillbaka ett mycket väl utbyggt samarbete med Stångåstaden inom s.k. socialt företagande. En komplikation var också att omsorgsdelen av verksamheten var väldigt resurskrävande och

i det skede organisationen befann sig hade man inte den personal eller ekonomi som krävdes. Man upplevde att kommunen ställde stora krav som för att kunna uppfyllas skulle medföra att man skulle behöva bygga upp en reguljär ”basorganisation” inom Stadsmissionen. Det fanns det inte resurser till.

En tid efter att organisationen auktoriserats för hemtjänst ansökte man om att få begränsa sin målgrupp till personer med missbruksproblematik. Detta avvisade äldrenämnden och omsorgsnämnden i Linköping (2009-03-26) efter att ha inhämtat synpunkter från socialkontoret och juridikgruppen. Trots en positiv inställning både till Stadsmissionen som organisation och till betydelsen av att ha utförare med särskild kompetens blir beslutet att avslå begäran, eftersom avgränsningen kan ”uppfattas som diskriminerande”. I samma beslut ”öppnar” man för att Linköpings Stadsmission kan få sig tilldelat just sådana personer som man ansökte om att få sin verksamhet begränsad till genom hänvisningar från Socialkontoret efter utredning. Avslaget innebar dock att organisationen beslutade att avauktorisera sig. Man hade då endast en kund hänvisad av kommunen. Trots det avvisande beslutet upplever intervjupersonen kommunens agerande som korrekt och hjälpsamt. Man har alltid känt att man kunnat komma tillbaka med frågor.

### *Samhall*

Samhall är den tredje organisationen med ett uttalat socialt uppdrag. Samhall beskriver sig som ”ett personalutvecklingsföretag som ska minska utanförskapet”. Man betraktar sig delvis som ett socialt företag men vill i första hand ses som en bra leverantör. Den personal man har får man sig hänvisad via Arbetsförmedlingens bedömning enligt vissa funktionsnedsättningskriterier. 40 procent av de anställda ska ha mer än ett funktionshinder. Företaget befinner sig i en stark omvandling som hänger samman med både politiska beslut och näringslivets omvandling i stort. Mycket av Samhalls verksamhet finns på en marknad men man får viss så kallade merkostnadsersättning något som ”väcker ont blod” hos flera av konkurrenterna också i detta fall. Detta upplever intervjupersonerna som ”orättvist” av flera skäl. För det första har man ett ”kontaktråd” som kontrollerar att privata näringsidkare inte missgynnas och för det andra får man inte sänka sina priser för att komma in på marknader.

Samhall har verksamhet runt om i landet som är av det slag som efterfrågas inom Eget val i Linköping, exempelvis matkorg, äldreservice och städning. Vid införandet av Eget val i Linköping hade man redan många anställda inom städning i kommunen och man var ”mycket glada åt den möjligheten” som Eget val modellen förväntades ge. Trots det sökte man inte omedelbart auktorisation och fick heller inga signaler från kommunen om att de förväntades göra det. När man nu sökt och beviljats auktorisation har man begränsat sig till ”inköp”. Motivet är att man vill bredda sig utöver den städning som man har.

## 7 Utförarna och marknaden/erna

Innan vi gör en sammanfattande diskussion av utförarna och den marknad, eller de marknader, som skapats genom Eget val-modellen ska vi ägna utrymme åt ”pris och kvalitet” samt basserviceenheterna. Pris och kvalitet är centrala kriterier på existerande marknader. De kommenteras också av alla intervjupersoner, vilket framkommit ovan i presentationerna av organisationerna. Kommentarererna är dock av en sådan karaktär att det inte är meningsfullt att göra en genomgång där de intervjuade personerna och organisationerna de representerar kan identifieras.

Sammanfattningsvis kan sägas att alla intervjuade personer anser att den egna organisationen producerar tjänster av god kvalitet medan andras insatser inte sällan kan ifrågasättas. De argument som anförs för både det förstnämnda och det sistnämnda är av olika slag. Vi vill bara ge några exempel:

- Små företag producerar högre kvalitet eftersom de känner personligt ansvar
- Stora företag producerar högre kvalitet eftersom de är professionella
- Äldre människor producerar bättre kvalitet eftersom de kan städa till skillnad från yngre.

Då negativa omdömen används är det ofta med hänvisning till de låga priserna:

- De kan inte producera bra till det priset!

Priserna som sätts av kommunen anges av alla vara för låga – med några variationer. Total enighet råder om att betalningen för matkorgarna är för låg. Det anges som skäl till att företag lämnar eller avstår från matleveranser. Även de som utför de leveranserna gör det som en kompletterande service eller för att de ”måste”.

Städning anses också ha mycket låga priser ”det går inte att komma lägre” medan bedömningarna avseende omsorgen är mindre entydiga. Framförallt är det de utförare som inte själva utför omsorg som anser att priserna är tillräckliga eller kanske till och med så höga att de kan ge goda vinster.

Ett särdrag för Linköpingsmodellen är servicehusen och hemtjänstens anknnytning till husen. De stora ser basansvar som en förutsättning för en stabil verksamhet vars ”baksida” är att det försvårar för andra att få kunder via Eget val.

Den marknad, eller snarare de marknader, som skapats i Linköping genom Eget val-systemet ger både positiva och negativa konsekvenser för existerande organisationer och olika incitament för potentiella organisationer. För de som finns inom Eget val-systemet sammanfattas utfallen och intrycken i nedanstående tabell.

<i>Eget val-marknaden positiv för</i>	<i>Eget val-marknaden problematisk för</i>
Stora företag som får basansvar kan därigenom få stora delar också av kundvalen	Stora företag som inte får basansvar får höga kostnader för att ”rigga” en organisation
Kommunala utföraren för att det ”vässat” organisationen	Kommunala utföraren – som måste ta det som inte andra vill ha och som inte får erbjuda tilläggs-tjänster på samma villkor som övriga. – som har en stor grupp anställda (och en stor grupp brukare) som har en omsorgsidentitet snarare än en marknads-identitet
Medelstora företag som ges en ny kompletterande marknad	Medelstora företag utan basansvar och kompletterande marknad som ger lönsamhet
Existerande småföretag som får en ny marknad	Nystartade småföretag som överskattar antalet kunder  Organisationer som agerar ”more-than-for-profit” där logiken krockar med marknadslogiken

För existerande och etablerade stora företag är Eget val-marknaden intressant främst i anslutning till servicehus men också i sig, förutsatt att man redan är verksam i kommunen. Etableringskostnaderna är så stora att Eget val-systemet ensamt inte motiverar en nyetablering. Om den logiken gäller också andra stora företag kan inte intåg av nya internationella aktörer väntas på den lokala Eget val-marknaden. De som finns har skapat en oligopolsituation som stänger ute nya.

Den kommunala utföraren har trängts tillbaka från utgångsläget att ”ha allt”. Minskningen har inte varit kontinuerlig utan vissa uppdrag har återtagits. Med de restriktioner på strategiska anbud som den kommunala utföraren har, till skillnad från de stora företagen, kan en långsam reduktion av den kommunala utförarens verksamhet förväntas. Om, å andra sidan, priserna sätts så lågt att privata utförare inte är intresserade kan verksamheten ökas för de delar som det offentliga har ett absolut ansvar.

De medelstora företagen agerar i de storas skugga och på de storas villkor. Eget val ger de små utförarna en synlighet och möjlighet genom auktorisation. Att en liten del av marknaden förnyas varje år gör dock att nyetablerade företag måste ha alternativa intäktstrategier innan de kan uppnå volymer stora nog att försörja sig på.

Organisationer som arbetar ideellt på det sätt som Stadsmissionen gör passar inte in i den marknadslogik som skapats genom Eget val medan den typ av omsorgslogik som tillämpas av Veteranpoolen passar väl in i det nya systemet. Genom att utförarna som är anknutna till Veteranpoolen har en ekonomisk grund i sin pension kan deras utförande ha ett drag av ideell verksamhet. De behöver alltså inte agera på marknadens villkor vilket, motsägelsefullt nog, ger en stor fördel på marknaden.

Återstår så att besvara de inledningsvis ställda frågorna som fanns med i kommunens uppdrag till forskarna innan vi gör några konklusioner om marknaden/erna.

*Svaren på uppdragsfråga 1* – Vilka utförare kommer att erbjuda sina tjänster inom det egna valet? – har presenterats ovan och framgår av tabell 1.

*Uppdragsfråga 2* – Kommer nya företag att etableras? – har visats och det faktum att de är få har kommenterats. Orsaken är framförallt att den *nya* marknaden är förhållandevis liten och den stora nöjdhet med etablerade utförare som finns bland brukarna.

*Uppdragsfråga 3* – Vilka företagsformer kommer att finnas? – är, förmodligen, traditionella företagsformer samt kommunal verksamhet. Ideella organisationer såsom stiftelser har försvunnit. Eget val-modellens utformning har medfört att företagsformerna reducerats till antal och innehåll dvs. en utveckling tvärtemot den uttalade visionen.

*Uppdragsfråga 4* – Stora respektive små företags förutsättningar – har diskuterats ovan. Tyvärr har inte förhoppningarna om goda villkor för småföretagen infriats ännu. Till antalet har de dock ökat.

*Uppdragsfråga 5* – Kommer företag med olika inriktning att finnas? – kan hittills besvaras med ett nej. Vissa förslag till diversifiering som kommit från utförare har inte godkänts av beslutsfattarna. Det har gällt avgränsningar till brukargrupp med missbruk och brukare hos en hyresvärd. Andra geografiska avgränsningar har accepterats liksom avgränsning till en eller flera tjänster. Inom tilläggstjänsterna kan olika inriktningar förväntas även om de ännu inte är urskiljbara. Det har inte ingått i uppdraget att kartlägga om någon av de stora organisationerna diversifierat sin verksamhet genom några inriktningar eller specialiteter. Så kan dock vara fallet. Olika inriktningar förutsätter inte separata organisationer.

*Uppdragsfråga 6* – utlovade en belysning av genus och etnicitetsfrågor – båda dessa tycks spela en liten roll i Eget val-praktiken. Språkkunskaper nämns i Hemtjänstkatalogen bland företagets egna uppgifter. En av de nyetablerade företagen är invandrare men har inte ambitionen att avgränsa sin verksamhet mot någon etnisk grupp. Vad gäller genusdimensionerna som bland annat kan



uttryckas som en förväntan om ett ökat kvinnligt företagande så har de inte, i analogi med svaren på fråga 2, infriats. Det framgår också av tabell 1 att de företag som ägs och drivs av kvinnor hittills endast fått ett fåtal hemtjänststimmar.

*Uppdragsfråga 7* – som avsåg kommunens auktorisationsförfarande – har gett en positiv bild av de kommunala tjänstemännens agerande gentemot alla utförare. Den politiska önskan att gynna småföretagande problematiseras av de stora och ifrågasätts av de små.

*Uppdragsfråga 8* – de interna processerna i de stora organisationerna – har gett en bild av Eget val-beslutet som en del i en lång kedja av processer som omvandlar den offentliga hemtjänsten och skapar en marknad.

Lyckades de kommunala beslutsfattarna skapa en marknad eller kanske flera marknader? Ja, det gjorde man men det var, självklart ingen ideal marknad eftersom inte sådana finns i verkligheten. Man lyckades alltså inte skapa marknader där stora och små konkurrerar på samma villkor men marknader är det likaväl. Orsakerna till att de ideala marknaderna inte uppstår är flera. För det första medför konstruktionen, med servicehus och därtill knutet utförande för de brukare som inte väljer, att stora organisationer får en konkurrensfördel. För det andra är det nödvändiga samarbetet mellan olika utförare inte konfliktfritt; olika utförare försvårar varandras verksamhet – med avsikt eller ibland också oavsiktligt. För det tredje konkurrerar olika kommunala mål med varandra – låga kostnader innebär prispress som stöter ut många från marknaden – många nya utförare innebär att var och en får små uppdrag och därmed låga inkomster.

## Lärdomar och rekommendationer

Som framgår ovan får organisatoriska förändringar av det här slaget långtgående och komplexa konsekvenser. Det som blir bra för en part, blir ofta mindre bra för en annan. Att ge entydiga rekommendationer är därför vanskligt. Dessutom är införandet av kundval en mycket politiserad fråga som avgörs – och ska avgöras – genom det demokratiska systemet. Med detta klarlagt kan vi ändå sammanfatta några lärdomar, som tar sin utgångspunkt i den uttalade viljan att främja en mångfald av organisationer, inklusive mindre lokala utförare.

- Konstruktionen av det s.k. icke-valalternativet i Linköpingsmodellen fick olyckliga konsekvenser för de små utförarna, då brukare/kunder som inte gör aktiva val ges till de organisationer som har basansvar för ett servicehus i närområdet. Det gynnar de stora organisationerna.
- Ersättningsnivåerna per hemtjänststimma omtalas av alla utförare som alltför låga för att kunna bedriva ett lönsamt företag. Vill man gynna små lokala och regionala företag bör måhända dessa nivåer ses över.

- De icke-vinstdrivande organisationerna styrs av en annan logik än den ekonomiska. Här kan kommunen ställas inför en avvägning mellan regelverket kring inriktnings- och avgränsningsmöjligheter och den potentiella utförarens kapacitet. Möjligheten till flexibilitet i regelverket, eller undantag för icke-vinstdrivande organisationer, skulle behöva utredas.
- Sist men inte minst finns möjligheten att korrigera s.k. marknadsmisslyckanden genom att reglera marknaden så att en viss önskad procentsats av hemtjänsttimmar ges till småföretagen och/eller till de icke-vinstdrivande organisationerna. En sådan lösning kan dock inkräkta på brukarnas rätt att välja.

## Fortsatta studier och uppföljningar

Föreliggande rapport är alltså en uppföljning som inleddes när reformen startades år 2008, och avslutas år 2010. Det är i sammanhanget en kort tidsperiod. Den positiva tolkningen, ur småföretagens perspektiv, är att mycket ännu kan hända. Det slutliga svaret på huruvida Eget val inom hemtjänsten leder till ökat lokalt småföretagande, står ännu inte att finna. Kommunen har dragit lärdom av nollbuden och förändrat sina upphandlingsregler till s.k. kvalitetsupphandlingar. Möjligheten för de små utförarna att bli underleverantörer till de stora hörs allt oftare i debatten. Nya generationer brukare är på väg in i systemet. Det framförs ofta att gruppen 40-talister kommer att vilja göra mera aktiva val. Hur utfallet av sådana profetior blir kan ingen veta. Klart är dock att en motsvarande uppföljning som denna om ytterligare ett par tre år skulle kunna ge mycket intressant kunskap.



## Referenser

Inom Linköpings kommun producerat material såsom protokoll från nämndernas sammanträden, hemtjänstkataloger och faktablad. De förstnämnda har angetts löpande i texten. Hemtjänstkataloger och faktablad är tillgängliga på: [www.linkoping.se](http://www.linkoping.se).

Uppdragsbeskrivningen har naturligtvis en särställning, referensen är följande:

Ulvenäs, E. & Peterson, A. (2008) ”Uppföljning och utvärdering av införande av eget val inom hemtjänsten”. Omsorgskontoret, Linköpings kommun, Dnr Ån 2007:0015.

## Litteratur

- Blomqvist, P. & B. Rothstein (2002) *Välfärdsstatens nya ansikte. Demokrati och marknadsreformer inom den offentliga sektorn*. Stockholm: Agora.
- Bolton-rapporten (1973) *The Bolton-Report*. Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. Great Britain: Committee of Inquiry on Small Firms.
- Czarniawska, B. & B. Joerges (1996) ”Travels of ideas”. I Czarniawska, B. & G. Sevón (red.) *Translating Organizational change*. Berlin; New York: Walter de Gruyter.
- Davidson, B. (2010 kommande) *Uppföljning av Eget val inom hemtjänsten i Linköpings kommun – Brukarperspektiv*. Helix. Linköpings universitet.
- Forssell, A. & D. Jansson (2000) *Idéer som fångslar: Recept för en offentlig reformation*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Furusten, S. & D. Lerdell (1998) ”Managementiseringen av förvaltningen”. I Ahrne G. (red.) *Stater som organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santéus.
- Hellgren, B. & J. Löwstedt (1997) *Tankens företag – Kognitiva kartor och meningsskapande processer i organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santéus.
- Kastberg, G. (2002) *Omsorg om marknaden – En studie av hur reglerna på en offentlig marknad skapas och förändras*. Licentiatavhandling. Förvaltningshögskolans rapportserie 02:37, s. 136. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Konkurrensverket (2007) *Ökad konsumentnytta inom vård och omsorg*. Rapportserie 2007:3. Stockholm: Konkurrensverket.
- Kronvall, K. & A. Johansson (1996) ”Nya driftsformer i kommuner och landsting – Från ”god” kvalitet till ”rätt” kvalitet?” I SOU 1996:169. *Förnyelse av kommuner och landsting. Slutbetänkande*. Stockholm: Fritzes.
- Montin, S. (1996) ”Kommunala förnyelseproblem. En statsvetenskaplig betraktelse”. I SOU 1996:169. *Förnyelse av kommuner och landsting. Slutbetänkande*. Bilaga I. Stockholm: Fritzes.

- Norén, L. (2002) "Konsten att konstruera marknader". I: Solli, R. & B. Czarniawska (red.) *Moderniseringen av storstaden – marknad och management i stora städer vid sekelskiftet*. Malmö: Liber.
- Ramström, D. (1971) *Mindre företag – problem och villkor*. Stockholm: Prisma.
- Ramström, D. (1975) *Små företag – stora problem*. Stockholm: Norstedts.
- Rombach, B. (1997) *Den marknadslika kommunen – en effektstudie*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- SOU 2008:15. *LOV att välja – Lag Om Valfrihetssystem. Frittvalutredningens betänkande*. Stockholm: Fritzes. [www.sweden.gov.se](http://www.sweden.gov.se).
- Sundin, E. (2006) "Företagsekonomiska styridéer och offentlig sektor". *Nordiske OrganisasjonsStudier*. 2006:1.
- Sundin, E. & G. Rapp (2006) *Städerskorna som försvann – Individen i den offentliga sektorn*. Arbetsliv i omvandling. Rapport 2006.2. Norrköping: Arbetslivsinstitutet.
- Svedberg Nilsson, K. (1999) *Effektiva företag? En studie av hur privatiserade organisationer konstrueras*. Doctoral Dissertation. Stockholm School of Economics. Stockholm: EFI.
- Tillmar, M. (2004) *År det möjligt? Om villkor för småföretag i vård- och omsorgssektorn*. Rapport 2004:4. Stockholm: Nutek.
- Van Slyke, D. (2002). "The Public Management Challenges of Contracting with Nonprofits for Social Services". *The International Journal of Public Administration*, 25(4): 489–518.

## Aleris

Verksamhet	<p>Aleris bedriver verksamhet inom sjukvård, psykisk hälsa och äldreomsorg. Aleris är ett av Nordens ledande privata vårdföretag och erbjuder sjukvårdstjänster inom primärvård, specialistvård och medicinsk diagnostik med verksamhet i Stockholm och Uppsala.</p> <p>Aleris Äldreomsorg erbjuder tjänster i form av äldreboenden, dagverksamhet, hemtjänst och hemsjukvård med hjärta för de äldre.</p>
Bolagsform	Aktiebolag
Antal anställda	Mer än 5000
Andel av kommunens Eget val	39 607 utförda timmar 4,3 procent
Geografisk täckning	Sjukvård och psykisk hälsa utförs i Stockholmsregionen huvudsakligen. Inom äldreomsorgen är verksamheten på nationell nivå.

---

## Attendo

Verksamhet	<p>Attendo Care som är företagets fulla namn har rötter tillbaka mot 1980-talets slut och har genom de gångna åren haft ett antal olika ägarkonstellationer och ägs idag av Industri Kapital – Investment Partners (70,4 %), samt Intermediate Capital Group, Varma och Attendos ledning och medarbetare, som tillsammans delar på de resterande ägarandelarna (29,6 %).</p> <p>Attendos äldreomsorgsverksamhet har varit expansiv och till största delen byggts upp genom förvärv. Företaget erbjuder ett brett antal tjänster inom vård och omsorg och arbetar i tre olika segment: äldreomsorg, omsorg om funktionshindrade samt individ- och familjeomsorg.</p> <p>Företagets omsorgsidé är att ge människor makt över sin livssituation och möjlighet att påverka sin vardag. Det sker genom att stärka individen i ett omsorgsarbete som präglas av värderingar om kompetens, engagemang och hjälpsamhet.</p>
Bolagsform	Aktiebolag
Antal anställda	10 000
Andel av kommunens Eget val	193 300 utförda timmar 21,0 procent
Geografisk täckning	Nationell/Internationell. Företaget är etablerat på ett 70-tal orter från Ystad i söder till Umeå i norr samt i Danmark och Norge huvudsakligen. Inom äldreomsorgen är verksamheten på nationell nivå.

---

## Avesina

Verksamhet	<p>Avesina är en vårdkoncern som under de senaste åren expanderat kraftigt. Vårdfilosofi är högkvalitativ individbaserad vård, där patienternas och medarbetarnas välmående sätts i fokus.</p> <p>Idag driver Avesina verksamhet inom primärvård och specialistvård samt äldreomsorg.</p>
Bolagsform	Aktiebolag
Antal anställda	58
Andel av kommunens Eget val	Nyauktoriserad
Geografisk täckning	Nationell. Verksamheterna är idag belägna i Stockholm, Göteborg, Uppsala, Linköping, Helsingborg, Karlskrona, Kungälv, Mölndal, Kålleröd, Laholm och Falkenberg. Från och med april 2010 bedriver Avesina även äldreomsorg i Varberg.

---

## Carema

Verksamhet	<p>Carema är den enskilt största omsorgsleverantören i Eget val och bildades av Peter Weiderman 1996 tillsammans med tre partners; Skandia Investment, finansmannen Björn Savén: VD för riskkapitalbolaget Industri Kapital samt Christer Zetterberg. Sedan dess har Skandia gått ur och riskkapitalbolaget 3i kommit in. Företagets verksamhetsinriktning är inom segmenten sjukvård och omsorg. Inom omsorgssektorn driver Carema verksamhet för både barn och unga, vuxna och äldre, med verksamhet inom funktioner som funktionsnedsättning, psykiatri, missbruk, hushållsnära tjänster och äldreomsorg. Inom äldreomsorgen är Carema verksam inom hemtjänst, korttidsboende, servicehus och dagverksamhet. Carema har sedan starten år 1996 fram till 2008 varit expansiva inom äldreomsorgssektorn och förvärvat tolv bolag. Idag är äldreomsorgsverksamheten rikstäckande och bedrivs även i vissa kommuner i Norge. Fokus i verksamheten är den enskilda individens behov och att maximera tid och resurser i det personliga mötet mellan vård- och omsorgstagaren och medarbetarna. Carema jobbar utifrån konceptet "Den Goda Dagen" vilket innebär att den enskilde vårdtagaren är delaktig i verksamheten och ska kunna känna upplevelsen av en God Dag.</p>
Bolagsform	Aktiebolag
Antal anställda	6847
Andel av kommunens Eget val	264 794 utförda timmar      28,8 procent
Geografisk täckning	Nationell/Internationell

---

## Dickson Hemservice

Verksamhet	Dickson Hemservice drivs av Juana Dickson Olsson som utför hemtjänster och hushållsnära tjänster inom Linköping och erbjuder städning, inköp, tvätt (veckostädning, regelbunden städning, flyttstädning och storstädning), fönsterputsning, gräsklippning.	
Bolagsform	Enskild firma	
Antal anställda	Enmansbolag	
Andel av kommunens Eget val	29 utförda timmar	0,0 procent
Geografisk täckning	Lokalt Linköping.	

---

## GD-Service

Verksamhet	Erbjuder tjänster inom områdena fruktabonnemang, hemtjänst och städservice. GD-Service erbjuder kunderna personlig kontakt utifrån ett mångkulturellt perspektiv med personal som talar såväl svenska som arabiska, kurdiska, turkiska, syrianska och assyriska. Företaget tillhandahåller frukt till företag, såsom fruktkorgar, färdigskuren frukt samt håller föreläsningar om allt från näringslära till fruktens förtjänster.  Inom Städservice erbjuds städning inom områdena – kontor, flytt, bygg och butik.  Inom hemtjänst erbjuder GD-Service städ, tvätt, inköp och matkorg.	
Bolagsform	Enskild firma	
Antal anställda	Enmansbolag	
Andel av kommunens Eget val	105 utförda timmar	0,0 procent
Geografisk täckning	Lokalt Linköping	

---



## Kosmo

### Verksamhet

Kosmo startades år 1992 av Kristina Bardh och Lena Larsson, som båda hade ledarerfarenhet från äldreomsorgen. De ansåg att äldre-vård kunde bedrivas både bättre och effektivare genom att låta de boendes behov vara styrande för verksamheten. Arbetet bedrivs som regel i entreprenadform på uppdrag av samhället men Kosmo äger även egna anläggningar.

En nyckelfaktor i Kosmos utveckling uppges vara en platt organisation med ett radikalt decentraliserat arbetssätt. Kosmo startades med en stark idé baserad på människors behov av trygghet, omvårdnad och livskvalitet.

Kosmo är ett företag som erbjuder äldreomsorg i första hand men även seniorboende, hemservice och psykiatrisk vård. Verksamheterna sker både i egen regi och på uppdrag av kommuner och landsting. Idag driver Kosmo mer än 20 verksamheter i Sverige. Totalt handlar det om drygt 900 enskilda vårdplatser. De driver på uppdrag av Linköpings kommun två sjukhem, ett i Vikingstad sedan år 2004 och ett i Hagalund sedan år 2008.

### Bolagsform

Aktiebolag.

### Antal anställda

224

### Andel av kommunens

#### Eget val

0 utförda timmar

0,0 procent

### Geografisk täckning

Nationellt. Kosmo finns representerade i Arlöw, Höör, Kalmar, Linköping, Mantorp, Uppsala, Västerås och Ängelholm.

## Livskomfort

Livskomfort startades år 2003 av Carina Eldåker och Astrid Brissman.

Syftet med verksamheten är: "Att underlätta människors vardag"

### Verksamhet

Företaget erbjuder hushållsnära tjänster i form av hem-, familje- och seniorservice. Utöver detta sysslar Livskomfort assistansservice med lite av varje precis som namnet anger och erbjuder hjälp med allt tänkbart inbegripande trädgård, servera på festen, fönsterputs, flytt- eller storstädning etc. För kommunen i Eget val utför de städning, inköp och tvätt.

### Bolagsform

Aktiebolag

### Antal anställda

180

### Andel av kommunens

#### Eget val

4133 utförda timmar

0,5 procent

### Geografisk täckning

Regionalt i Östergötland

## Leanlink

Verksamhet	LeanLink är kommunens egen organisation där all kommunal verksamhet och service som är möjlig och anses lämplig att konkurrensutsätta återfinns. LeanLinks verksamhet styrs av utförarstyrelsen där kommunfullmäktige fastställt reglemente för styrelsen genom en övergripande affärsplan. Leanlink bedriver verksamhet inom ramen för erhållna direkta verksamhetsuppdrag eller upphandlade verksamhetsuppdrag, dvs. där Leanlink vunnit i en offentlig upphandling. Verksamheten ska utföra sina uppdrag till den kvalitet och utifrån de kravspecifikationer som har getts i uppdraget.	
	Verksamhet: LeanLink är indelad i sex olika affärsområden; Ädreomsorg, Råd & Stöd, LSS funktionsstöd, Kost & Restaurang, LK-DATA samt Kultur, Idrott & Service. För kommunen utför LeanLink; omsorg, städning och matkorg i Eget val.	
Bolagsform	Offentligt ägt	
Antal anställda	ca 300 inom hemtjänsten	
Andel av kommunens Eget val	407 163 utförda timmar	44,3 procent
Geografisk täckning	Lokalt Linköping	

---

## L&M Städservice

Verksamhet	Bedriver städning och har sitt säte på Rättaregatan 3 i Lambohov	
Bolagsform	Enskild Firma	
Antal anställda	12	
Andel av kommunens Eget val	3008 utförda timmar	0,3 procent
Geografisk täckning	Lokalt	

---

## RBL Städservice

Verksamhet	Bedriver städning och har sitt säte på Vimmerbyvägen 1 i Kisa	
Bolagsform	Aktiebolag	
Antal anställda	70	
Andel av kommunens Eget val	267 utförda timmar	0,0 procent
Geografisk täckning	Regionalt	

---

## Rent hem

Rent hem – en enklare vardag, är ett mindre företag vars säte är i Linköping. Verksamheten startades år 2009 och är en mindre enskild firma med ett par anställda. Företaget arbetar med ett tjugotal fasta kunder. Verksamheten baseras på att utföra återkommande vecko-städning hos kunden. Företaget arbetar främst med barnfamiljer, äldre, sjuka & funktionshindrade.

Affärsidén är kontakt, kvalitet & kundvård för en enklare vardag!

Målet är ett tryggt samarbete med en till två fasta utförare, där kontinuitet & kontakt är vårt mål för nöjd kund och där ni har er egen städkonsult.

Verksamhet	De erbjuder hjälp med städ, tvätt & inköp och skräddarsyr efter behov. Från och med januari erbjuder företaget även renhållning på mindre företag – genom "rent företag" – för en trivsammare arbetsmiljö.	
Bolagsform	Enskild firma	
Antal anställda	Enmansbolag	
Andel av kommunens Eget val	22 utförda timmar	0,0 procent
Geografisk täckning	Lokalt	

---

## Samhall

Samhalls verksamhet grundas på Riksdagens uppdrag att skapa utvecklande jobb för personer med funktionshinder. Verksamhetsidén är att utveckla människor med funktionsnedsättning genom arbete.

Företaget uppger på sin hemsida att deras styrka ligger i en unik förmåga att matcha rätt personer med rätt uppgifter och Samhall konkurrerar bland annat om kunder som Volvo, Ikea, och Försvarsmakten.

Verksamhet	Resurser och kompetens finns inom områden som: tillverkning, montering, förpackning, lager och logistik, fastighets- och markskötsel, städning och äldreservice. För Linköpings kommun i Eget val levererar de matkorg.	
Bolagsform	Aktiebolag	
Antal anställda	20 500	
Andel av kommunens Eget val	Okänt antal timmar	
Geografisk täckning	Nationellt, finns representerade på 250 orter i Sverige	

---

## Ulrika Hemtjänst

Ulrika hemtjänst AB är ett litet inarbetat hemtjänstföretag som funnits på orten sedan år 1993.

Verksamhet	Företaget utför alla tjänster inom hemtjänsten i Ulrika samhälle med omnejd. Företaget har 10 anställda som arbetat tillsammans i många år och alla har undersköterskeutbildning.	
Bolagsform	Aktiebolag	
Antal anställda	10	
Andel av kommunens Eget val	6044 utförda timmar	0,7 procent
Geografisk täckning	Lokalt i Ulrika	

---

## Veteranpoolen

Veteranpoolen är ett tjänste- och bemanningsföretag som erbjuder tjänster till privatpersoner samt tjänster/bemanning till företag. Veteranpoolen är unikt i bemanningssammanhang genom att alla anställda är ålders- eller avtalspensionärer. För närvarande är antalet anknutna pensionärer cirka 800. Huvudkontoret ligger i Kungsbacka där Veteranpoolen AB – ett nätverksföretag med lokala franchisetagare.

Affärsidén är att ge möjlighet till ökad livskvalitet för privatkunderna samt ge företagen möjlighet att bemanna vakanser med kort varsel i form av erfaren hjälp vid enstaka tillfällen eller under en sammanhängande tid.

Slogan: En kontakt – All kompetens

Verksamhet	Uppdragen varierar från hushållstjänster till specialkompetens inom olika yrkesområden. Veteranpoolens verksamhet bygger på fyra affärsområden; bemanning företag, rekrytering företag, tjänster företag privatpersoner samt omsorgstjänster kommun & privatpersoner.	
Bolagsform	Aktiebolag/Franchise	
Antal anställda	800	
Andel av kommunens Eget val	100 utförda timmar	0,0 procent
Geografisk täckning	Regionalt, Veteranpoolen serverar Linköping, Mjölby och Åtvidabergs kommun med hemtjänst.	

---

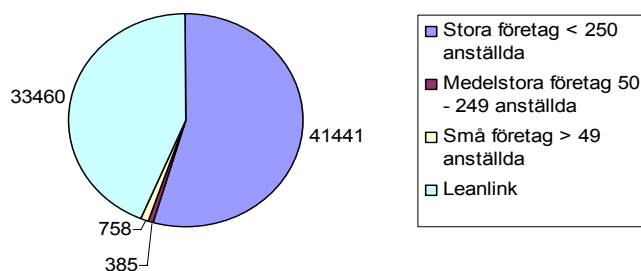
## Östgöta städ AB

Verksamhet	<p>Östgöta Städ AB ägs och drivs av Göran Brinkeback. Företagets rötter sträcker sig tillbaka till 1960-talets mitt då ägaren själv utförde golvvård, fönsterputs och lokalvård i Norrköping med omnejd. År 1992 ombildades företaget till aktiebolag. Idag är Östgöta Städ ett av de ledande städentreprenadföretagen i Sverige (18:e största) och företaget utför service till såväl privatpersoner, privata bolag som stat, kommun och landsting. Företaget har en liten styrelse med korta beslutsvägar, där ägaren fattar de flesta strategiska beslut själv. Företaget har varit expansivt och genomförde under åren 2000–2008 tre lokala förvärv inom städbranschen, för idag att omsätta cirka 70 miljoner.</p> <p>Affärsidén är att utföra tjänster som kunderna önskar till ett förmånligt pris och till rätt kvalitet.</p>
Bolagsform	Aktiebolag
Antal anställda	400
Andel av kommunens Eget val	902 utförda timmar                      0,1 procent
Geografisk täckning	Regionalt. Östergötland, Södermanland och Örebro kommun

---

## Bilaga 2

**Godkända utförare inom Eget Val i Linköpings kommun, privata och offentliga organisationer. Uppdelning efter storlek och antal utförda hemtjänsttimmar i september 2009.**





## Bilaga 3

Nedanstående företag har inkommit med ansökningar om godkännande till Linköpings kommun. Av olika anledningar är de dock ej valbara idag. Några har ansökt och auktoriserats men har inte skrivit på kontrakten, andra har återtagit sin ansökan och vissa har valt att avauktorisera sig etc.

---

### *Företag som **inte** är godkända i dagsläget men som på olika sätt varit i kontakt med kommunen*

Företag	Kommentar
Servum	Inkom med ansökan, valde dock att inte auktorisera sig.
Miljöteamet	Inkom med ansökan, valde dock att inte auktorisera sig.
Assistansgruppen i MellanSverige	Företaget inkom med ansökan om godkännande men den skickades tillbaka då den var ofullständig. Därefter hördes de inte av igen. Enligt ansökan var det ett nystartat företag – beläget i Linköping.
Aktiv Assistans	Valde att avsäga sig sitt godkännande för hemtjänst. Skulle inkomma med nya ansökan till kommunen under hösten 2008.
Bräcke Diakoni	Återtog sin ansökan om godkännande för hemtjänst. Sade upp sitt godkännande för städtjänster.
RAMmakaren Edvardsson	Valde att inte söka godkännande, det blev för mycket pappersarbete och de inte såg vinsten.
Livskomfort	Valde att avsäga sig sitt godkännande för leverans av matkorg
Omsorgshuset i Stockholm	Har ej återkommit till kommunen efter sin ansökan
Botrygg fastigheter AB	Fick avslag på ansökan om godkännande, då de ville utföra hemtjänst begränsat till målgruppen boende i företagets egna fastigheter.

---







## FoU-rapporter i FoU Centrum

- FoU-rapport 1:2002    **Els-Marie Anbäcken**, (red), Kultur och meningsfull vardag inom äldreomsorgen
- FoU-rapport 2:2002    **Eva Hill, Agneta Johnsson**, Samtalsgrupper – som metod i arbete med separerade föräldrar. Rapport om fokusgruppsintervjuer
- FoU-rapport 3:2002    **Sophia Lövgren**, Att planera ett äldreboende: Sörgården - från ritbord till inflyttning. Slutrapport av delstudie ett.
- FoU-rapport 4:2002    **Karin Rulander**, Utvärdering av KUB-projektet – ett öppenvårdsprojekt för barn och ungdomar i Kinda kommun ur ett brukarperspektiv.
- FoU-rapport 5:2002    **Owe Anbäcken, Jan-Olof Hugozon**, Rehab Resurscentrum, en studie av ett utvecklingsprojekt inom äldreomsorgen, Linköping 1997-2000.
- FoU-rapport 6:2002    **Susanna Djerf, Maud Frithioff, Magnus Löfgren**, Egenutvärdering av KUB-projektet.
- FoU-rapport 7:2002    **Lisa Nylund, Christina Bexing**, Hemlöseprojektet 1999-2001.
- FoU-rapport 8:2002    **Anita Karlsson, Lena Lundmark**, Förebyggande av fallskador bland äldre personer i särskilt boende – en multiprofessionell kvalitetsmodell.

- FoU-rapport 9:2003 **Eva Forss, AnnMari Löf**, Hur utbildning av vårdpersonal påverkar äldres utevistelser på särskilt boende. Utevistelsens hälsobefrämjande effekter på människan.
- FoU-rapport 10:2003 **Owe Anbäcken, Helena Klöfver**, Implementering av ett kvalitetssystem. En studie inom omsorgsverksamheten i Åtvidaberg.
- FoU-rapport 11:2003 **Eva Hill, Agneta Johnsson**, Samtalsgrupper – som metod i arbetet med separerade föräldrar. En arbetsmodell.
- FoU-rapport 12:2003 **Helena Klöfver, Lise-Lotte Ardell**, Vad tycker ungdomar om Råd och Stöds ungdomsverksamhet? Utarbetandet av ett utvärderingsinstrument.
- FoU-rapport 13:2003 **Katarina Berzell, Maria Persson, Sara Ågren**, Projekt Trampolin. Egenutvärdering av en projektverksamhet.
- FoU-rapport 14:2003 **Eva Ellström, Bodil Ekholm**, Att lära i arbetslag. En studie inom hemtjänsten.
- FoU-rapport 15:2003 **Irène Johansson**, Etnicitet och åldrande är mer än äldre invandrare.
- FoU-rapport 16:2004 **Christin Strömstedt**, Arbetsrehabilitering för psykiskt funktionshindrade och Daglig Verksamhet för personer med utvecklingsstörning - ett samverkansprojekt mellan olika huvudmän
- FoU-rapport 17:2004 **John Boman, Stefan Johansson**, Organiseringen av individ- och familjeomsorgen i Östergötlands län. En pilotstudie.
- FoU-rapport 18:2004 **Irene Rönnqvist, Agneta Lindgren**, Kompetens- och verksamhetsutveckling vid sex BoDa-enheter. Beskrivning och utvärdering vid sex BoDa-enheter (boende och daglig verksamhet) för gravt utvecklingsstörda personer i Linköpings kommun.

- FoU-rapport 19:2004 **Projektgrupp: Johan Adriansson, Cecilia Borg, Andreas Capilla, Ammie Envall, Lisbeth Nilsson, Sirpa Lumme, Stefan Ringdahl, Kicki Zentio**, Den livskraftiga arbetsplatsen. En förstudie vid äldreboendet Danbomsgården i Kinda kommun.
- FoU-rapport 20:2004 **Owe Anbäcken, Mats Ericsson**, Bygga för en ny generation, Förändring och lärande på deltagarnas villkor
- FoU-rapport 21:2004 **Sophia Lövgren**, Att planera ett äldreboende: Ett Sörgården för de äldre? Rapport två
- FoU-rapport 22:2004 **Ann-Christin Cederborg**, Kan frivilliga öppenvårdsinsatser löna sig?
- FoU-rapport 23:2004 **Henrik Danielsson, Malin Wass, Jerker Rönnberg**, Utvärdering av projektet Arbete och sysselsättning för yngre funktionshindrade i Linköpings kommun
- FoU-rapport 24:2005 **Eva Hill, Agneta Johnsson**, Samtalsgrupper – som metod i arbetet med separerade föräldrar. Rapport om Fokusgruppsintervjuer; en Arbetsmodell och Utvärdering.
- FoU-rapport 25:2005 **Olle Knutsson**, Samverkan inom missbruksvården i Boxholm, Kinda, Ydre och Ödeshög kommuner.
- FoU-rapport 26:2005 **Kerstin Angvik, Liselotte Björk**, Anhörigstöd på dagverksamhet för personer med demenshandikapp
- FoU-rapport 27:2005 **Mikael Nilsson**, Kompetenscentrum för utveckling av gruppinriktat socialt arbete.
- FoU-rapport 28:2005 **Annika Larsson**, Kund, Omsorgstagare eller Pappa. En studie av mötet mellan pensionär och enhetschef i hemtjänsten vid tecknandet av serviceavtal.
- FoU-rapport 29:2005 **Stefan Johansson**, Så ett frö och låt det gro. En studie av det särskilda boendet Aspen i Vadstena.

- FoU-rapport 30:2005 **Kjell Thun** (red.), Den Hälsofrämjande och livskraftiga arbetsplatsen. Ett projekt med offentliga och privat verksamhet i nätverkssamarbete juni 2002 – augusti 2004.
- FoU-rapport 31:2006 **Britt Lundén**, Nio år efteråt. En uppföljning av alla som 1996 hade offentlig omsorg i hemmet i Motala kommun.
- FoU-rapport 32:2006 **Ylva Bjerke, Anita Karlsson**, Delaktig till 100 %. Ett Hela-projekt inom Produktion Omsorg i Linköpings kommun
- FoU-rapport 33:2006 **Annlouise Gadd, Elisabet Kjellander, Lotta Lindgren**, Familjegruppsamtal. Bamse-teamets metodutveckling av sociala utredningar gällande fysisk misshandel av barn.
- FoU-rapport 34:2006 **Ingalill Thor, Per-Erik Ellström, Bodil Ekholm, Eva Ellström, Dan Rönnqvist**, FoU i praktiken. En studie av aktörer och projekt inom en flerkommunal FoU-verksamhet.
- FoU-rapport 35:2006 **Ann-Christin Cederborg**, Barns Behov I Centrum, Perspektiv på socialtjänstens utredningsarbete när barn misstänks fara illa.
- FoU-rapport 36:2006 **Bo Davidson, Dan Rönnqvist**, Kompetensförsörjning inom äldreomsorg.
- FoU-rapport 37:2006 **Ann-Christin Cederborg**, ”Lönsamhet” med frivilliga öppenvårdsinsatser - En långtidsuppföljning av klienters utveckling.
- FoU-rapport 38:2007 **Anne-Sofie Anlén, Gun Lanneström, Maj Berg**, Samtalsbehandling och taktil stimulering - en utvärdering av behandlingsinsatser
- FoU-rapport 39:2007 **Tobias Leoson**, Avslutade institutions- och familjehemsplaceringar av ungdomar 2004-2005. Beskrivning och analys

- FoU-rapport 40:2007 **Petra Dannapfel**, Makten över vardagen. Omsorgsarbete och brukarinflytande ur hemtjänstpersonalens perspektiv -en fokusgruppsstudie
- FoU-rapport 41:2007 **Linda Schultz, Helena Klöfver**, Delrapport från Landeryds Ängar, en studie av ett samverkansprojekt mellan Linköpings kommun och Östergötland läns landsting.
- FoU-rapport 42:2008 **Jenny Dahl, Mats Greiff**, Samforskning. Ett utvärderings- och kompetensutvecklingsprojekt med familjen som lärare
- FoU-rapport 43:2008 **Lena Hallgren-Berger**, Filbytare i backspegeln. Uppföljning av ungdomar som varit inskrivna hos Filbytergruppen, Stöd och arbetsträning, vid Linköpings kommun.
- FoU-rapport 44:2008 **Lena Josefsson**, Anhörigvårdarens upplevelser av roller och känslor i relation till närstående och växelboende.
- FoU-rapport 45:2008 **Lise-Lotte Ardell**, Från Bistånd till Service. En studie om organisationens betydelse för utveckling av arbetssätt.
- FoU-rapport 46:2008 **Lisbeth Eriksson**, Behandling utan hinder, - utvärdering av projektet ”HVB på service”.
- FoU-rapport 47:2008 **Malena Gustavson**, Om att stödja våldsutsatta kvinnor som missbrukar. Reflektioner kring Projekt Greta på Stadsmissionen i Linköping.
- FoU-rapport 48:2009 **Lina Nyqvist & Isabella Sedin**, Metoder och arbetssätt på ett kommunalt HVB-hem.
- FoU-rapport 49:2009 **Pernilla Bergström**, Utveckling av kontaktmannaskap och lärande samtal-en studie genomförd inom äldreomsorgen.
- FoU-rapport 50:2009 **Elisabet Cedersund, Katarina Lundborg, Els-Marie Anbäcken**, Garnisonen - ett steg på väg!, Om starten av ett korttidsboende för äldre personer på väg hem från sjukhus.

- FoU-rapport 51:2009 **Susanne Engström, Maria Lindahl, Lisa Tällberg**, En metod det svänger om! Rytmtterapi för personer med neurologiska skador.
- FoU-rapport 52:2009 **Ann-Marie Markström**, Serviceinsatser inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg. Möjligheter och dilemman.
- FoU-rapport 53:2009 **Stefan Lundberg**, ACTION – ett anhörigstöd. Testat i Linköpings kommun under 2 år
- FoU-rapport 54:2009 **Åse Andersson**, Vad är det som är så tungt? En studie i upplevelse av arbetsbelastning i arbetet med ekonomiskt bistånd på ett socialkontor
- FoU-rapport 55:2009 **Madelene Olofsson, Jennie Pettersson**, Alltid en fot i verksamheten? – En studie om en kompetensutvecklingsenhet inom demensomsorgen
- FoU-rapport 56:2009 **Ann-Charlotte Münger**, Att förebygga och förhindra mäns våld i nära relationer inom Östergötlands län, Kvinnors upplevelser och erfarenheter av uppbrottsprocessen – en kunskapsöversikt och en intervjustudie av kvinnors egna berättelser om sitt uppbrott
- FoU-rapport 57:2009 **Tomas Köhler, Gustaf Åberg**,Handledning som lärande- och utvecklingsform. - En kvantitativ studie inom demensvården
- FoU-rapport 58:2009 **Linda Schultz**, Kompetensutveckling inom äldreomsorgen. En utvärdering av arbetet med den statliga satsningen Kompetensstegen i Linköpings kommun
- FoU-rapport 59:2009 **Terese Andersson, Emelie Ingmarsson**, Demensutbildning steg ett, två & tre. Lednings och medarbetares uppfattningar om en genomförd kompetensutvecklingsinsats

- FoU-rapport 60:2009 **Erica Byström & Mats Ericsson (Redaktörer)**, Lärande och förändringsarbete inom äldreomsorgen. En uppdragsutbildning inom ramen för Kompetensstegen 2008-2009
- FoU-rapport 61:2009 **Eva Ellström**, Att arbeta med utveckling i praktiken. En studie av ledarskap och lärandemiljöer inom hemtjänstverksamhet
- FoU-rapport 62:2009 **Emelie Berglund**, Stöd på lika villkor? Hur kvinnor och män upplever stödet de får från socialtjänsten utifrån en enkätundersökning i Linköpings kommun 2008
- FoU-rapport 63:2010 **Elisabeth Sundin, Malin Tillmar**, Uppföljning av ”Eget val” inom hemtjänsten i Linköpings kommun. Utförarperspektiv
- FoU-rapport 64:2010 **Ingela Larsson Kindeland, Susanne Sundström**. ”Att få alla med på tåget” – kritiska faktorer för implementering av metodverktyg inom demensvården







## Arbetsrapporter i FoU Centrum

- Arbetsrapport 1:2002 **Els-Marie Anbäcken**, (red) **Miriam Berger**  
(textbearbetning), Kultur och meningsfull vardag inom äldreomsorgen – en sammanfattning.
- Arbetsrapport 2:2002 **Caroline Johansson**, Kunskapsöverföring – en källa till utveckling och lärande? En utvärdering av ett projekt för utveckling av metoder och kompetens för ökad kunskapsöverföring mellan personal inom olika vårdspecialiteter.
- Arbetsrapport 3:2002 **Verksamhetsberättelse** för FoU-centrum för vård och omsorg 2000-2001.
- Arbetsrapport 4:2002 **Margareta Junghard-Lindell**, Vad är viktigt för att må bra på äldre da'r? En enkätundersökning om hälsofrämjande insatser för äldre.
- Arbetsrapport 5:2002 **Margot Månsson**, Omsorgsrekryterare – handledare i vård och omsorg. Linköpings kommun september 2000 – juni 2002.
- Arbetsrapport 6:2003 **Anette Olsson & Monica Karlsson**, Samtalsgrupper – om kärlek, känslor och sexualitet för kvinnor och män med intellektuella och fysiska funktionshinder.
- Arbetsrapport 7:2003 **Berit Bäck & Christina Isakson**, Metodutveckling för uppföljning av myndighetsbeslut. En studie och utveckling av uppföljningsinstrument inom äldre- och handikappomsorg.

- Arbetsrapport 8:2005 **Annelie Gullström & Eva-Lena Lundberg**, Dansens betydelse för personer med en demensdiagnos. En studie inom äldreomsorgen i Linköping.
- Arbetsrapport 9:2006 **Sara Wilhelmsson**, ”Senior Service” Från planeringsstyrd till efterfrågestyrd vård och omsorg. Ett projekt inom Trägårn’s hemtjänstområde
- Arbetsrapport 10:2006 **Eva Hulth, Anna-Karin Jern, Bo Lundén, Bo Mörling**, Trygghetsboende i Motala kommun. Blev det som det var tänkt?
- Arbetsrapport 11:2007 **Lars Jonsson, Susanne Martinsson, Pernilla Öhlin**. Vi bor på landet. Lilla Åby Östergård, bostad med särskild service enligt LSS.
- Arbetsrapport 12:2008 **Helena Klöfver**, Nätverk som stöd för lärande och utveckling inom Kompetensstegen.
- Arbetsrapport 13:2009 **Linda Schultz**, Samverkan för integration, En utvärdering av projekt Integration i Östergötlands andra fas

