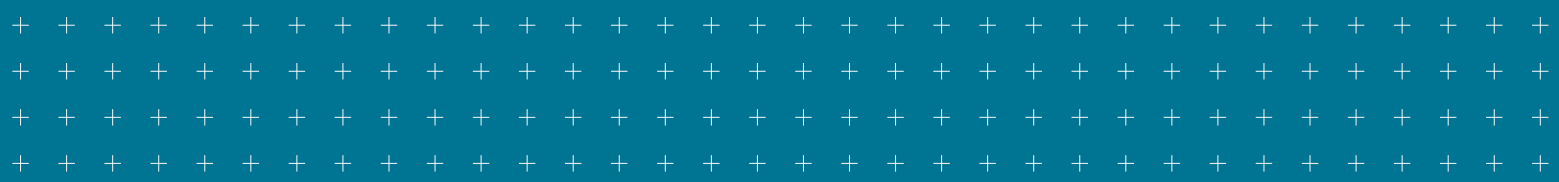


# Drivkrafter och förutsättningar att driva och utveckla omsorgsföretag

En kvalitativ studie i syfte att få ökad förståelse för omsorgsföretagarnas problem och möjligheter med att verka inom kommuners valfrihetssystem

Rapport 0126





# **Drivkrafter och förutsättningar att driva och utveckla omsorgsföretag**

En kvalitativ studie i syfte att få ökad förståelse  
för omsorgsföretagarnas problem och möjligheter  
med att verka inom kommuners valfrihetssystem

Rapport 0126

**Tillväxtverkets publikationer**

finns att beställa eller ladda ner som pdf på [tillvaxtverket.se/publikationer](http://tillvaxtverket.se/publikationer). Där finns även material som gavs ut av Nutek

**© Tillväxtverket**

Upplaga: 500 ex, därefter tryck vid behov  
Stockholm, mars 2012  
Produktion: Ordförandet AB  
Tryck: DanagårdLitho  
ISBN 978-91-86987-37-4  
Rapport 0126

**Har du frågor om denna publikation, kontakta:**

Susanna Johansson  
Telefon, växel 08-681 91 00

# Förord

Lagen om valfrihetssystem (LOV) infördes 1 januari 2009. Det är kommunerna själva som fattar beslut om införande av valfrihetssystem och de har kunnat söka stimulansmedel från Socialstyrelsen för att utreda ett eventuellt införande. Syftet med reformen är bland annat att underlätta för kommuner och landsting att ge den enskilde möjligheten att kunna välja utförare av hälso- och sjukvårdstjänster. Ett annat syfte med lagen är att underlätta för privata entreprenörer att etablera sig på denna marknad, att möjliggöra nytänkande och mångfald och därigenom bättre erbjuda invånarna vård och service av hög kvalitet. Införandet av LOV är en del av den konkurrensutsättning av vård- och omsorgstjänster som skett sedan mitten av 1990-talet.

Tillväxtverket och Tillväxtanalys följer på uppdrag av regeringen hälso- och sjukvård- samt omsorgsbranschens utveckling. Inom ramen för myndigheternas uppdrag har en undersökning gjorts i syfte att ge en deskriptiv bild av vilka företagarna som verkar i denna bransch är och vad de upplever för problem och möjligheter med att etablera sig i kommunernas valfrihetssystem. Det vill säga vilka är drivkrafterna och hur ser förutsättningarna ut för att driva omsorgsföretag? Denna studie är ett sätt att bidra med en kompletterande, kvalitativ dimension till de olika statistiska underlag som tas fram inom ramen för programmet.

På uppdrag av Tillväxtverket och Tillväxtanalys har Sweco genomfört en intervjustudie med verksamhetsansvariga för olika former av omsorgsföretag i Sverige för att skapa en bild av företagen som är verksamma inom valfrihetssystemet och vilka drivkrafter de har. Sammanlagt har 25 omsorgsföretag intervjuats. Utredningen har genomförts av seniorkonsulterna Ulf Johansson, Terese Strenger, Lars Häggmark och Peter Sandén vid Sweco Eurofutures AB. Vi vill här passa på att tacka dem särskilt för värdefulla synpunkter och visat engagemang.

**Anna Bünger**

Avdelningschef  
Tillväxtverket

**Enrico Deiacò**

Avdelningschef  
Tillväxtanalys

# Sammanfattning

Undersökningen visar att företagen har en brokig bakgrund. Fler-talet har en långvarig yrkeserfarenhet inom omsorgsbranschen, men det finns även exempel på personer med helt andra yrkeserfarenheter. Huvudanledningen till att intervjupersonerna har valt att starta företag är att de, i samband med att kommunerna införde valfrihet inom omsorgen, såg en möjlighet att få göra något annat i sitt yrkesliv. Sweco tolkar intervju svaren som att den främsta drivkraften till start av företag var en önskan om personlig utveckling.

Företagen uppger att verksamheten går runt med relativt små marginaler. Några uppger att de kan ta ut samma lön som om de vore anställda, men poängterar att det handlar om låga löner. Andra understryker vikten av att inte dra på sig onödiga kostnader som dyr marknadsföring, dålig logistik eller felrekryterad personal. Det finns olika strategier för att öka företagets lönsamhet. Hälften av företagen vill öka omsättningen genom att erbjuda samma omsorgstjänster genom att få fler kunder på nuvarande geografiska marknad. En stor del av denna grupp vill också expandera genom att komma in på nya geografiska marknader. Knappt 30 procent av företagen vill växa genom att utveckla tjänster som är privatfinansierade. Vanligtvis rör det sig om att få fler kunder som efterfrågar hushållsnära tjänster. En fjärdedel av de intervjuade vill expandera genom att erbjuda andra kommunalt finansierade omsorgstjänster som exempelvis hemsjukvård eller trygghetsboende.

Det finns en stor spridning på hur mycket kommunen betalar för hemtjänsten. En dryg tredjedel av företagen påpekar att ersättningen är för låg. Man menar att kommunen inte betalar för resor eller oönskade arbetstid alternativt att tiden som beviljas är för snålt tilltagen.

Den generella uppfattningen hos företagen är att kommunernas fakturerings- och uppföljningssystem fungerar smidigt och att uppföljningen av kvalitén fungerar bra och är tillräcklig.

Företagen har generellt sett inga större problem att rekrytera och behålla sin personal. Samtliga erbjuder någon form av kompetensutveckling och, med ett par undantag, får företagen delta i kommunen kompetensutvecklingsinsatser.

Majoriteten av de intervjuade upplever att kommunen agerar konkurrensneutralt. En handfull framför dock synpunkter på att bistånds-

handläggarna inte informerar tillräckligt om möjligheten för brukarna att kunna välja eller att de tenderar att gynna den egna region trots att det finns turordningsregler för fördelning av utförare till brukare som inte gör ett val.

Flera av de tillfrågade upplever att marknaden präglas av en hård konkurrens, framför allt från stora privata företag. De företag som inte upplever någon utpräglad konkurrens finns i glesbygd, i kommuner som nyligen infört valfrihet i omsorgen eller så anser företagen att deras tjänsteinnehåll är så pass unikt att det i praktiken inte finns någon konkurrens.

Nästan samtliga, 90 procent, av de intervjuade menar att de genomför tjänsten på ett sätt som skiljer sig från större organisationer, den kommunala omsorgen eller jämfört med de flesta andra utförarna. Dessa skillnader kan handla om att företagen erbjuder samma personal till samma kunder samt att man är mer serviceinriktad och i större utsträckning ser till kundens behov. Det finns också flera exempel på företag som har personal som kan flera språk eller att man satsar på vällagad mat.

Företagen är mycket positiva till valfrihetsreformen och tycker att kommunerna har genomfört den på ett bra sätt. Flera anser dock att de positiva konsekvenserna som reformen har fört med sig för brukarna är något som inte syns tillräckligt mycket i den offentliga debatten. Nationella och lokala politiker uppmanas att lyfta fram reformens fördelar och på så sätt skapa en mer balanserad syn på företagandet inom välfärden.





# Innehåll

<b>1 Inledning</b>	<b>11</b>
1.1 Om lagen om valfrihet	11
1.2 Uppdraget samt metod och urval	11
1.3 Nystartade företag inom vård och omsorg	13
<b>2 Hur är det att vara omsorgsföretagare?</b>	<b>14</b>
2.1 Företagarna har skiftande bakgrunder	14
2.2 Personlig utveckling anledning till start av företag	14
2.3 Verksamhet med många anställda	15
2.4 Olika tillväxtambitioner och strategier för att växa	16
2.5 Konkurrenssituationen	18
2.6 Rekrytering och kompetensutveckling	19
2.7 Flertalet anser att ersättningen är rimlig	20
2.8 Administrationen är rimlig	21
2.9 I praktiken begränsat utrymme att utföra tjänsterna på annorlunda sätt	22
<b>3 Vad kan kommun och stat göra bättre</b>	<b>24</b>
<b>Referenslista</b>	<b>25</b>



# 1 Inledning

## 1.1 Om lagen om valfrihet

Lagen (2008:962) om valfrihetssystem, LOV, infördes januari 2009 och har i huvudsak tillämpats inom äldreomsorg och primärvårdsverksamhet. Lagen är även tillämplig inom socialtjänstområdet samt delar av hälso- och sjukvård samt arbetsmarknadsområdet.

I ett valfrihetssystem enligt LOV ges samtliga utförare som uppfyller de krav som ställs i förfrågningsunderlaget möjlighet att bedriva verksamhet med ersättning från kommunen. Samtliga godkända leverantörer ska ha samma villkor. Det gäller såväl kvalitetskrav som ersättningsbelopp. En utförare kan när som helst ansöka om godkännande i ett valfrihetssystem. Till skillnad från en upphandling enligt LOU finns ingen gräns för hur många aktörer kommunen kan sluta avtal med. För invånarna innebär det en rätt att välja omsorgsgivare inom valfrihetssystemet.

Det är frivilligt för kommunerna att införa LOV och kommunerna har valt olika modeller för sina valfrihetssystem. Valfrihetssystem har införts inom totalt 23 tjänsteområden men omfattningen skiljer sig åt mellan kommunerna. Det område som flest kommuner infört valfrihetssystem inom är hemtjänst, följt av ledsagning, avlösning och daglig verksamhet LSS. Den sista december 2011 hade 138 av landets 290 kommuner lagt upp minst ett förfrågningsunderlag på valfrihetswebben.<sup>1</sup> Kommungrupperna Glesbygd och Övriga kommuner med mindre än 12 500 invånare samt Storstad har lägst andel kommuner med valfrihetssystem i drift eller som beslutat att införa valfrihetssystem. I kommungruppen Storstad ingår endast tre kommuner, Stockholm, Göteborg och Malmö där endast Stockholm har ett valfrihetssystem i drift. Malmö har beslutat att inte införa valfrihetssystem medan Göteborg sökt och erhållit stimulansbidrag under 2011 för att utreda frågan.<sup>2</sup>

## 1.2 Uppdraget samt metod och urval

Myndigheterna Tillväxtanalys och Tillväxtverket har regeringens uppdrag att följa och bedöma utvecklingen av mångfald och entreprenörskap i samband med införandet av Lagen om valfrihetssystem och införandet av vårdval.

---

<sup>1</sup> Valfrihetswebben är en nationell databas för annonsering av valfrihetssystem. Kammarkollegiet ansvarar för driften av databasen.

<sup>2</sup> Kommunernas valfrihetssystem – så fungerar konkurrensen. Konkurrensverkets rapport 2012:1

Myndigheterna ska beskriva hur branschen utvecklas, vilka företagen är, hinder och möjligheter som företagen upplever samt hur beslutsfattare kan verka för en förnyelse i sektorn osv. Målgruppen för programmet är beslutsfattare på lokal, regional och nationell nivå som arbetar med vård- och omsorgsfrågor, konkurrensutsättning och näringslivsutveckling. I detta arbete genomför myndigheterna kunskapsframtagning och kunskapsspridning.

Syftet med denna studie är att ge en deskriptiv bild av företagarna i denna bransch och de problem och möjligheter som dessa upplever. Detta är ett sätt att bidra med en kompletterande, kvalitativ dimension till de olika statistiska underlag som tas fram inom ramen för programmet. Genom djupintervjuer med verksamhetsansvariga för olika former av omsorgsföretag i Sverige ska studien skapa en bild av företag som är verksamma inom valfrihetssystemet och vilka drivkrafter de har. Sweco har valt att belysa företagets situation utifrån bl.a. följande frågeställningar: drivkrafter för företagsstart, ekonomiska villkor, tillväxtambitioner, marknadsförutsättningar, ersättnings- och uppföljningssystem samt förutsättningar att utveckla omsorgstjänsterna.

Sammanlagt har 25 omsorgsföretag intervjuats. En tredjedel utgörs av besöksintervjuer och resterande av telefonintervjuer. En övervägande majoritet av de intervjuade företagen är nystartade – 15 företag startades 2010 eller 2011 och fyra företag bildades 2009. Två företag bildades 2005 och ytterligare två 1994. En stiftelse som har intervjuats bildades redan i slutet på 1800-talet.

De intervjuade omsorgsföretagen fördelar sig enligt nedanstående tabell utifrån företagsstorlek, geografi och värdegrund.

Tabell 1 Urval av intervjuade företag utifrån storlek, geografi och värdegrund

Företagsstorlek			Geografi			Incitament/värdegrund	
1-10 anställda	10-25 anställda	> 25 anställda	Större stad	Mindre ort	Glesbygd	Vinstutdelande	Idéburet
7	10	8	15	7	3	22	3

Intervjuer har genomförts med privata vårdgivare i följande kommuner: Stockholm, Solna, Haninge, Uppsala, Karlskrona, Umeå, Boden, Östersund och Skövde.

Förekomsten av olika former av vårdtjänster fördelas sig enligt nedanstående tabell.

Tabell 2 Urval av intervjuade företag utifrån olika omsorgstjänster

Hemtjänst	Hemsjukvård	Personlig assistans/ledsagning	Avlösning	Daglig verksamhet
23	5	6	5	3

Många företag genomför fler än en av ovanstående tjänster, vilket gör att företaget ”räknas” flera gånger i tabellen ovan.

### 1.3 Nystartade företag inom vård och omsorg

Antalet nystartade företag uppgick totalt till 59 597 stycken år 2009. Antalet nystartade företag inom vård och omsorg var 2 117, vilket utgjorde 3,5 procent.<sup>3</sup> Flest nystartade företag fanns inom branscherna: Handel, service motorfordon (15 %), bygg, anläggning (11 %) samt juridisk-, ekonomisk konsultverksamhet (10 %)

En tredjedel av samtliga nystartade företag startades av en kvinna eller flera kvinnor. Inom branschgruppen Vård och omsorg var andelen som startades av en eller flera kvinnor nästa dubbelt så stor (60 %). Det var bara inom branschgruppen Andra serviceföretag, personliga tjänster som denna andel var högre (78 %).

Tillväxtverket genomförde 2011 en omfattande enkätundersökning av små och medelstora företags tillväxtvilja och upplevda tillväxthinder.<sup>4</sup> Denna undersökning visar att företag inom vård och omsorg vill växa i mindre utsträckning än företag i andra branscher. Knappt 30 procent vill växa både genom att öka omsättningen och antalet anställda och drygt 30 procent vill växa utan att öka antalet anställda. Om man jämför det med företag inom hotell och restaurang, som är den bransch med högst andel små och medelstora företag som vill växa, uppger drygt 60 procent att de vill växa både i omsättning och i antalet anställda. Cirka en fjärdedel av hotell- och restaurangföretagen uppger att de vill växa bara genom att öka omsättningen.

Tillväxtverkets undersökning visar också att det finns stora skillnader mellan branscher när det gäller upplevda hinder för tillväxt. Vård- och omsorgsföretagare, tillsammans med företag inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik samt Kultur, nöje och fritid upplever minst tillväxthinder.

<sup>3</sup> Nyföretagandet i Sverige 2009, Tillväxtanalys statistik 2010:07

<sup>4</sup> Tillväxtmöjligheter och tillväxthinder för svenska små och medelstora företag, Företagens villkor och verklighet 2011, Tillväxtverket

## 2 Hur är det att vara omsorgsföretagare?

### 2.1 Företagarna har skiftande bakgrunder

Sammantaget har 25 intervjuer med verksamhetsansvariga för olika omsorgsföretag runt om i Sverige genomförts. 18 av dessa personer är grundare av företagen och sju personer har rekryterats efter företagsstarten för att vidareutveckla företaget. Majoriteten av dessa personer har lång arbetslivserfarenhet från branschen. Vanligtvis som anställd inom kommunen. Företagare som bedriver hemsjukvård har antingen arbetat som sjuksköterska eller sjukgymnast inom antingen offentligt driven eller privatdriven vård. Fem personer har inte någon specifik branscherfarenhet utan har vitt skilda bakgrunder så som: präst i svenska kyrkan, mellanchefer inom ett stort IT-företag, lärare på folkhögskola, psykoterapeut och nyligen färdigutbildad ekonom.

Två tredjedelar av företagen är nystartade och startade i samband med att kommunerna införde LOV. De företag som var verksamma före reformen bedriver antingen daglig verksamhet (2 stycken), trygghetsboende (2 stycken) samt fastighetservice, städfirma respektive bemanningsföretag.

### 2.2 Personlig utveckling anledning till start av företag

Undersökningen visar att lagen om valfrihet har skapat en möjlighet för intervjupersonerna att göra något annat i sitt yrkesliv. Cirka 70 procent av företagen har startats som en konsekvens av att marknaden för dessa tjänster har öppnats upp i samband med införandet av LOV. En fjärdedel av intervjupersonerna uttrycker tydligt att de i samband med reformen såg en möjlighet att göra något nytt. Dessa personer har arbetat i många år inom branschen, som anställd i antingen privat eller offentlig verksamhet, och för dem har möjligheten till företagande skapat förutsättningar för förnyelse. Orsaken till förändring uttrycks mer som möjligheten att få göra något annat och utvecklas i sitt yrkesliv snarare än att man vill bort från någonting som man är missnöjd med. Som en företagare uttryckte det:

*”Jag är sjuksköterska och hade arbetat inom sjukvårdsupplysning under flera år och trivdes bra med, men så kom LOV och jag tog chansen att göra något nytt”*

Tre av företagarna har startat med en tydlig drivkraft att få ge bättre service och vård än den de hade erfarenhet av sedan tidigare. En av dem hade en nära anhörig, som var mycket missnöjd med den kom-

munala hemtjänsten och de två andra var missnöjda med hur lite de kunde påverka kvalitén i den omsorg som bedrevs på sina respektive arbetsplatser.

Det finns bara en företagare som anger att det fanns tydliga ekonomiska skäl till varför hon och hennes man blev egenföretagare. De kom till Sverige i trettioårsåldern och det tog många år innan de var färdiga med sina svenska studier. Trots relativt välbetalda arbeten insåg de att deras pension skulle bli låg. Egenföretagandet blev således, enligt intervjupersonen, en möjlighet för dem att investera i något som skulle kunna ge avkastning till pensionen. För ytterligare tre personer har egenföretagandet inneburit en möjlighet till försörjning. Två av dessa bor i områden med begränsad arbetsmarknad och den tredje personen var arbetslös när valfrihetssystemet infördes i kommunen.

För de redan etablerade företagen innebar lagen om valfrihet en möjlighet för företagen att erbjuda tjänster på kompletterande marknader. En av dessa har sedan mitten på 1980-talet erbjudit fastighetservice och städtjänster. Företaget har successivt utökat verksamheten genom nya tjänster som måleri, rivning, sanering och transport och nu även med hemtjänst. En annan företagare har sedan flera år drivit företag inom personalutveckling och bemanning. Hon ville egentligen starta en vårdcentral, men för att bli verksamhetschef över en vårdcentral krävs att man är läkare. Därför valde hon i stället att starta företag inom hemtjänsten.

Intervjuerna visar att företagen drivs av personer med olika typer av yrkeserfarenheter och bakgrunder. Vad som förenar huvuddelen av de intervjuade är en företaganda snarare än professionella motiv. Det finns en vilja hos dem att skapa något nytt. För de redan etablerade företagen innebär det att få utveckla nya tjänster på nya marknader, och för dem som tidigare hade en anställning innebär företagandet en möjlighet till personlig utveckling.

### 2.3 Verksamhet med många anställda

Företagen uppger att de går runt med relativt små marginaler. Några uppger att de kan ta ut samma lön som om de vore anställda, men poängterar att det handlar om låga löner. Andra understryker vikten av att inte dra på sig onödiga kostnader som dyr marknadsföring, dålig logistik eller felrekryterad personal.

En vanligt förekommande kommentar är att:

*”Det här är en verksamhet med små marginaler.  
Det är inget man bli rik på.”*

Verksamheten har ofta många anställda. Många av de intervjuade företagen har vuxit kraftigt mätt i antal anställda efter bara ett eller två i branschen. För de företag som startade 2010 eller 2011 är det tre som fortfarande är enmansföretagare. De resterande 12 nyetablerade företagen har i genomsnitt cirka 15 heltidsanställda.

De kommunalt finansierade omsorgstjänsterna utgör nästan all omsättning för 90 procent av de företag som intervjuats. Genomsnittspriset i kommunerna för hemtjänst är enligt SKL:s beräkningar 318 kronor per timme.<sup>5</sup> Baserat på genomsnittslön för en undersköterska kan personalkostnaden (inklusive sociala avgifter och semestervikarie) uppskattas till ca 260 kronor per timme.<sup>6</sup> Till detta kommer övriga omkostnader.

Strategierna för att få en ökad lönsamhet i företagen handlar, enligt intervjuerna, i liten utsträckning om att erbjuda kompletterande privatfinansierade tjänster. Sweco:s bedömning är att detta framför allt beror på att företagaren kommer från omsorgsbranschen och vill verka inom denna. Som en företagare uttryckte det:

*”Jag arbetar med detta för att jag tycker om att ta hand om människor. Jag vill utveckla omsorgstjänsterna inte servicetjänsterna”*

## 2.4 Olika tillväxtambitioner och strategier för att växa

Tre företag i intervjuundersökningen vill inte växa vare sig omsättningsmässigt eller mätt i antal anställda. Dessa företag är olika stora i dag – en är soloföretagare och två företag har 10–20 anställda. Sex företag uppger att de vill växa omsättningsmässigt. Även dessa företag finns inom olika storleksklasser mätt i antal anställda. En är soloföretagare, två har 1–9 anställda, två har 15–30 anställda och en har 60 anställda. Resterande 16 företag vill växa både omsättningsmässigt och genom att anställa. I denna grupp ingår företag i olika storleksklasser (inklusive en soloföretagare). Samtliga sex medelstora företag (50–249 anställda) som ingår i undersökningen uppger att de vill växa både i omsättning och i antal anställda.

Tillväxtverket har tillsammans med SCB genomfört en stor enkätundersökning där ungefär 19 000 företag har fått besvara ett antal frågor om deras vardag och framtid – *Företagens villkor och verklighet 2011*. I denna undersökning har de små och medelstora företagen bl.a. fått svara på frågor om företagets tillväxtvilja.<sup>7</sup> Undersökningen visar att de större småföretagen (10–49 anställda) och de medelstora företagen (50–249 anställda) i stor utsträckning vill växa både när det gäller omsättning och antal anställda. Närmare 80 procent av de medelstora företagen vill växa på detta sätt och cirka 65 procent av de större småföretagen. Tillväxtviljan är lägre för de minsta småföretagen och soloföretagen. Knappt hälften av företagen med 1–9 anställda vill växa både i omsättning och i antal anställda och knappt 30 procent av soloföretagen vill växa på detta sätt. Soloföretagare särskiljer sig på så sätt att det är den enda gruppen företag där en större andel vill växa i omsättning utan att anställa (cirka 40 procent).

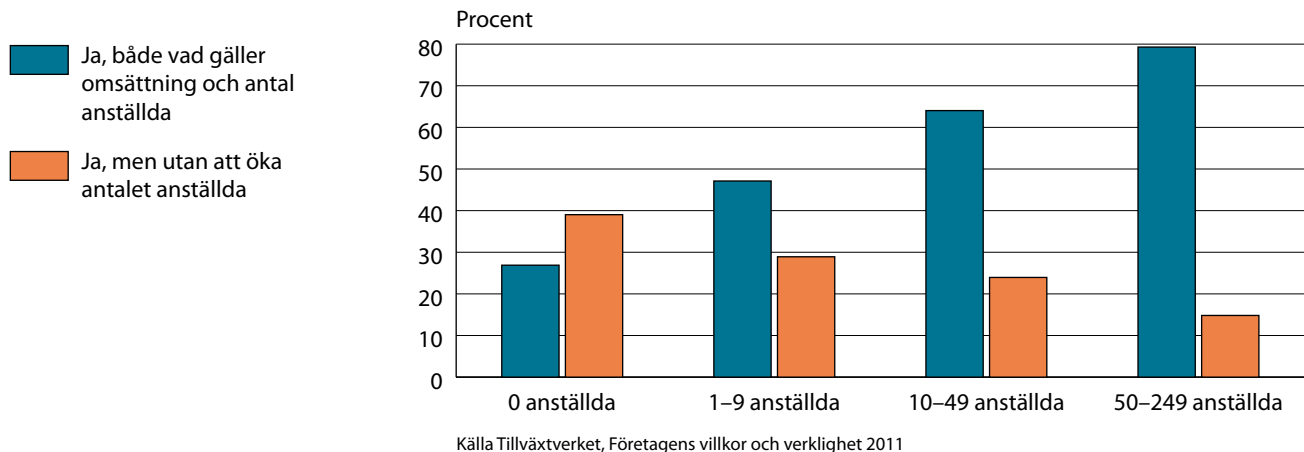
<sup>5</sup> [www.skl.se](http://www.skl.se)

<sup>6</sup> Beräknas på en månadslön om 23 000 kronor plus påslag om 40 procent samt ersättning till semestervikarie.

<sup>7</sup> Tillväxtmöjligheter och tillväxthinder för svenska små och medelstora företag, Tillväxtverket



Diagram 1 Andel företag, i olika storleksklasser, som vill växa



Sweco:s intervjuundersökning baseras på ett relativt litet urval, men resultaten visar delvis på ett liknande mönster i tillväxtvilja bland omsorgsföretag som företag i samtliga branscher. Medelstora omsorgsföretag vill i större utsträckning växa genom att öka omsättningen och antalet anställda jämfört med företag med färre än 50 anställda.

#### 2.4.1 Vad vill man göra för att växa?

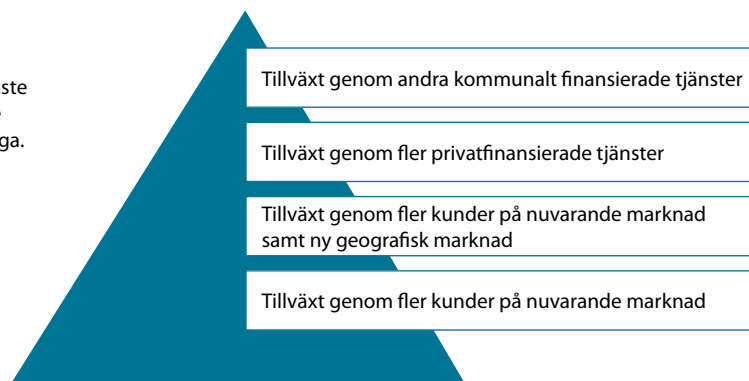
Lite drygt hälften av de intervjuade företagen vill växa genom att få fler kunder inom samma omsorgstjänster som företaget erbjuder idag. Sju av dessa uppger att de vill växa genom att ta marknadsandelar på nuvarande geografiska marknad – man är intresserad av att få fler kunder inom samma tjänst och samma geografiska område. Lika många, dvs sju företag, vill växa både genom att ta marknadsandelar på nuvarande geografiska marknad, men även genom att komma in på nya geografiska marknader.

Knappt 30 procent av företagen vill växa genom att utveckla tjänster som är privatfinansierade. Vanligtvis rör det sig om fler kunder som efterfrågar RUT-tjänster, men det finns också exempel på företag som står på andra ben och som gärna utvecklar dessa. I ett fall rör det sig om att bygga och hyra ut bostäder, i ett annat om tjänster som vaktmästeri och posthantering.

Slutligen finns det sex företag som vill växa genom att erbjuda andra typer av kommunalt finansierade omsorgstjänster. Ett par vill växa genom att erbjuda personlig assistans, två andra genom att erbjuda hemsjukvård och två genom att öppna trygghetsboende.

Figur 1 Företagens olika tillväxtstrategier

Basen i pyramiden utgör de vanligaste tillväxtstrategierna och "toppen" de tillväxtstrategier som är minst vanliga.



## 2.5 Konkurrenssituationen

40 procent av de tillfrågade upplever att marknaden präglas av en hård konkurrens, framför allt från stora privata företag. De stora företagens konkurrensfördel är att de har väletablerade, kända varumärken och att de har råd med marknadsföring.

*”Konkurrensen är tuff. De stora företagen får mer uppdrag genom att de redan är kända. De har också råd med marknadsföring. Vad vi kan erbjuda är en mer familjär omsorg.”*

Den allmänna uppfattningen är att konkurrensen mellan privata aktörer sker enligt gällande spelregler. Två företagare lyfter dock fram problemen med att många företag i praktiken inte uppfyller kommunens kompetens- och kvalitetskrav. Båda dessa företagare är verksamma i Stockholm med omnejd och man hänvisar till att det finns så många nyetablerade företag i branschen att det blir omöjligt för kommunen att kontrollera dem.

De företag som inte upplever att marknaden är särskilt konkurrensutsatt är dels de företag som är verksamma i glesbygd eller i en kommun som nyligen har infört LOV, dels de företag som upplever att de erbjuder ett unikt koncept. Exempelvis har en stiftelse intervjuats som erbjuder omsorg med en stark koppling till svenska kyrkan och andlighet. En annan verksamhetsansvarig beskriver att det unika med just det företaget är att man erbjuder praktikplats ute på arbetsplatser i stället för intern daglig verksamhet.

Majoriteten av de intervjuade upplever att kommunen agerar konkurrensneutralt. Flera lyfter fram att tjänstemännen agerar mer opartiskt ju längre valfrihetssystemet har funnits i kommunerna.

Ett par intervjupersoner anför dock att det är problem att tjänstemännen inte informerar brukarna tillräckligt om att kommunen har infört valfrihet och vilka alternativ som finns. Dessa företagare framför också synpunkter på att kommunen har valt ett system där de brukare som inte aktivt väljer en utförare hänvisas till den kommunala omsorgen. Det förekommer även viss kritik bland de företag som

är verksamma i kommuner, som enligt företagen har infört ett konkurrensneutralt system för fördelning av utförare till de brukare som inte väljer. Dessa tre företag uppger nämligen att man inte har fått en enda brukare genom den så kallade turordningsregeln, vilket gör att man misstänker att kommunen favoriserar egenregin.

Ett fåtal företag påpekar att kommunen favoriserar de stora företagen när man informerar om vilka valmöjligheter som finns. En uppfattning som framförs är:

*”Överlag fungerar det rätt OK, men biståndshandläggarna – som har mycket makt – orkar ju inte gå igenom hela listan, så då blir det lätt så att de informerar om företag de känner till vilket tenderar att gynna de stora drakarna”*

Ett par företag anser att det finns en viss skepsis mot privata alternativ bland brukarna. Man väljer kommunen för att det känns tryggast och det kan ibland finnas en oro bland brukarna att det kostar extra att anlita en privat aktör. Detta verkar dock inte vara en allmän, utbredd uppfattning, som påverkar konkurrensen märkbart. Vad som däremot lyfts fram av några företag är betydelsen av att attrahera kunder när de väljer för första gången. Brukarna tenderar nämligen att hålla fast vid det alternativ man valt från början. Trots att det är lätt att byta utförare, menar man, att det ofta krävs att kunden är mycket missnöjd för att denna ska utnyttja sin valfrihet och byta leverantör.

## 2.6 Rekrytering och kompetensutveckling

Den generella bilden är att företagen får många sökanden till sina respektive arbetsplatser. Det beror dels på att det finns många sökanden som klarar de formella kompetenskraven, dels på att företagen har en profil som attraherar sökanden. Den övervägande majoriteten av de intervjuade har varken problem att rekrytera kompetent arbetskraft eller problem med hög personalomsättning. Fyra företagare anger dock att de lägger ned mycket tid på kompetensutveckling och har svårt att hitta personal med rätt profil. Två kommentarer som illustrerar detta är:

*”Det är svårt att få tag i rätt sorts folk! Många söker våra tjänster – vi hade 160 sökande senast – men det handlar om att få tag i personal med rätt attityd i bemötande och kvalitet.”*

*”Vi kräver att personalen är flexibel och att de ställer kunden i centrum. Det är inte alla som vill arbeta så.”*

Företagen har svårt att avsätta tid för kompetensutveckling. Det finns ett starkt fokus på produktion i verksamheterna. Samtliga företag erbjuder dock någon form av introduktionsutbildning och flertalet erbjuder även kontinuerlig kompetensutveckling. Det finns några exempel på att kommuner underlättar för företagen att delta i deras kurser. Tre företagare lyfter fram att utbildningstillfällena är gratis och en företagare har erfarenhet av att kommunen ersätter kostnader

för vikarie om ordinarie personal deltar i kommunens kompetensutveckling. Generellt sett tycks kommunernas kompetensutvecklingsinsatser vara tillgängliga för privata utförare. Det är bara två intervju-personer som anför att de inte får delta i kommunens kompetensutvecklingsinsatser.

## 2.7 Flertalet anser att ersättningen är rimlig

Sveriges kommuner och landsting har gjort en kartläggning av hur ersättningen för hemtjänsten ser ut i Sverige. De kommuner som infört valfrihet inom hemtjänst har beslutat om hur såväl privata utförare som deras egenregi ska ersättas. Kommunerna har oftast baserat ersättningen på en analys av vad den egna verksamheten kostar, men också tagit hänsyn till hur andra satt pris i regionen, marknadssituationen, effektiviseringskrav och politiska prioriteringar. Kommunerna har, utifrån lokala behov och prioriteringar, valt olika modeller för ersättning. Kartläggningen visar att cirka 65 procent av kommunerna ersätter för utförd tid, cirka 30 procent för beviljad tid och fem procent för tjänst eller nivå.

Det är en stor spridning mellan kommunernas ersättning. Ersättningen varierar mellan 215 och 437 kronor per timme. Till viss del förklaras det av att man ersätter på olika sätt, men det förklarar endast en mindre del. Enligt SKL kan variationen delvis förklaras av att det för flertalet kommuner är första gången man fastställer belopp för hemtjänst.<sup>8</sup>

Det är bara en verksamhetsansvarig som har synpunkter på ersättningsmodellens *utformning*. Personen har erfarenhet av olika typer av system, eftersom företaget är verksamt i flera kommuner. Intervjupersonen föredrar ett system där man får ett schablonbelopp för en tjänst i stället för ersättning efter nedlagd tid. Ekonomiskt sett blir utfallet detsamma men systemet med schablonbelopp anses mindre krångligt.

Den övervägande uppfattningen bland de intervjuade är att ersättningssystemet i det stora hela fungerar bra. En allmän uppfattning hos exempelvis företag som är verksamma i kommuner som betalar efter beviljad tid är att vissa brukare tar längre tid än man får betalt för och andra tar kortare tid, vilket gör att det oftast jämnar ut sig. Deras uppfattning är också att det vanligtvis går att komma överens med biståndshandläggaren om att vissa personen behöver mer tid än vad de hittills har beviljats. Denna dialog kräver dock att det finns ett förtroende mellan företaget och biståndshandläggaren:

*”Det handlar om ett givande och tagande. Man måste samtidigt vara uppriktig med om en kund behöver kortare tid än den som har beviljats.”*

Cirka 35 procent av företagen påpekar att ersättningen är för låg. Flera har synpunkter på att kommunen inte betalar reseersättning eller

---

<sup>8</sup> [www.skl.se](http://www.skl.se)

ersätter extra för obekvämt arbetstid. Några av dessa anger dock att kommuner för närvarande ser över möjligheten att kompensera för dessa kostnader. En annan uppfattning är att tiden som beviljas är alltför snål och att det är svårt att upprätthålla hög kvalitet på tjänsterna. Flera företag som är verksamma i flera kommuner tycker att ersättningen varierar för mycket mellan kommunerna. Denna synpunkt framförs egentligen inte ur ett företagarperspektiv utan intervjupersonerna anser att det blir tydligt hur kommunens ekonomi påverkar omfattningen på den hjälp kunden beviljas och att detta är ett problem ur rättvisesynpunkt.

## 2.8 Administrationen är rimlig

Den generella uppfattningen hos företagen är att kommunernas fakturerings- och uppföljningssystem fungerar smidigt. Många företag fakturerar genom att registrera utförd tid via nätet. I vissa kommuner har man infört registrering av utförd tid genom att utföraren loggar in och ut hos kunderna via en handdator eller mobiltelefon. De företagare som har erfarenhet av dessa system anser att systemet som sådant är rimligt samtidigt som de lyfter fram att dessa inte alltid är användarvänliga eller att tekniska problem uppstår.

Uppföljningen av kvalitén i tjänsten innebär vanligtvis att utföraren rapporterar in eventuella avvikelser från omsorgsplan eller eventuella klagomål från kund. Vanligtvis besöker kommunen företaget en gång per år och några kommuner skickar också ut brukarenkäter. Nästan samtliga anser att uppföljningen fungerar bra och är tillräcklig. Någon ifrågasätter dock metoden att skicka brukarenkäter till dementa. Två företagare anser också att oseriösa företag kommer för lindrigt undan och att kommunen inte i tillräcklig omfattning kontrollerar att regler och krav efterlevs.

Företagare verksamma inom hemsjukvård upplever en tyngre administrativ börda än företagare inom hemtjänst, personlig assistans och daglig verksamhet. De som utför tjänster inom hemsjukvård upplever att kraven på kvalitetsrutiner och återrapportering om hur företagen följer dessa är omfattande. En företagare uttryckte det så här:

*”Det är mycket pappersarbete inom hemsjukvården. Det är rutiner och kvalitetsredovisningar för allt. Jag rapporterar in något varje månad om hur vi arbetar. Detta går ut över kvalitén – att ta hand om människor försvinner under alla pålagor om hur man ska göra och allt pappersarbete. Jag hinner inte prata med brukarna lika mycket som jag skulle vilja för all administration tar all tid.”*

Intervjuundersökningen visar dock att företagen anser att kommunerna på det hela taget har underlättat företagandet genom en smidig godkännandeprocess, konstruktivt och trevligt bemötande samt smidiga och relevanta uppföljningssystem.

Några företag lyfter fram innebörden av vissa lagar och regler som hindrande för verksamhetens utveckling. Dessa synpunkter rör reglernas faktiska innebörd snarare än regelförenkling. Det ena synpunkten gäller kommunernas krav på den verksamhetsansvarigas formella utbildning. Företag verksamma inom tjänsterna daglig verksamhet och personlig assistans tycker att kravet på att verksamhetsansvariga ska ha en viss högskoleutbildning (socionom) är för detaljerad och kan hindra duktiga, driftiga personer från att starta och driva företag inom dessa verksamhetsområden. Den andra synpunkten som förs fram gäller reglerna om fast tillsvidareanställning. Ett par företagare menar att dessa är svåra att hantera ur ett arbetsgivarperspektiv. Man hävdar att efterfrågan kan variera mycket från en månad till en annan och att regelverket inte är anpassat efter dessa villkor. En företagare uttryckte det så här:

*”Vi kan tappa kunder fort, de dör, tas in på sjukhus eller byter utförare, och vi kan inte ha flexibla anställningsavtal. Dessa övergår till fast anställning efter viss tid. Detta innebär en stor risk för oss eftersom vi har ganska små marginaler.”*

## **2.9 I praktiken begränsat utrymme att utföra tjänsterna på annorlunda sätt**

Undersökningen visar att företagen inte uppfattar att det finns några formella hinder att genomföra tjänsterna på ett annorlunda sätt. Det är bara två företagare som uppger att regelverket är för detaljstyrt och att de har blivit uppmanade att ändra på tjänstens utförande med argumentet ”så gör vi inte här”. Ytterligare ett par av de intervjuade menar att de ekonomiska ramarna är för snäva för att företagen ska kunna erbjuda bättre kvalitet eller för att kunna tänka innovativt.

Nästan samtliga, 90 procent, av de intervjuade menar att de antingen genomför tjänsten på ett sätt som skiljer sig från större organisationer, den kommunala omsorgen eller jämfört med de flesta andra alternativ. Intervjupersonerna lyfter fram att skillnaden jämfört med större organisationer är framför allt att de mindre företagen kan erbjuda kontinuitet, d.v.s. samma personal till samma kunder, skillnaden jämfört med den kommunala omsorgen är att företagen uppger att de är mer flexibla och har en högre serviceanda. De låter sig inte begränsas lika mycket av regler för vad man får göra. Flera exempel illustrerar detta:

*”Vi sätter kunden i fokus. Den kommunala utföraren kan ibland upplevas som stelbent – man handlar inte i vissa affärer därför att de ligger för långt bort trots extra pris, man kan inte byta glödlampa eftersom man riskerar att ramla, man duschar kunden bara två gånger i veckan fastän personen tillfälligtvis behöver en extra dusch. Den kommunala omsorgen styrs av regler och fastställda rutiner på ett annat sätt.”*

*”Vi tar ett stort ansvar för våra kunder. Exempelvis i natt hade jag en kund som avled. En uppriven anhörig ringde och jag åkte hem och stannade hos henne fram till 02:00 på natten. Har svårt att se att kommunen skulle ha gjort på samma sätt. Vår service är mycket familjär. Jag har god kontakt med både kunder och anhöriga.”*

En annan skillnad jämfört med kommunen, som några företagare lyfter fram, är att företagen har möjlighet att även erbjuda hushållsnära tjänster. Detta gör att tjänsteutbudet blir mer komplett.

Att erbjuda personal som kan andra språk är relativt vanligt, framför allt i storstadsområdena. Några företagare upplever också att deras tjänsteutbud skiljer sig jämfört med många andra på marknaden genom att de satsar på hemlagad mat eller kan göra nutritionskartläggningar. Ett par idéburna organisationer menar att de erbjuder en andlig atmosfär som gör att de särskiljer sig.

### 3 Vad kan kommun och stat göra bättre

Denna undersökning genomfördes under en period med livlig offentlig debatt och medial uppmärksamhet kring privata företag och möjligheten att ta ut vinster i välfärden. En del företagare tog upp problemen med att det i debatten saknades någon som lyfte fram fördelarna med alternativa utförare. Uppfattningen är att detta är en reform som innebär att kunden kan utöva ett stort inflytande över vem som ska utföra tjänsten, vilket innebär en större variation i tjänsteutbudet och förutsättningar för en bättre kvalitetsmedvetenhet hos utförarna. Några anförde att politiker på både nationell och lokal nivå i större utsträckning borde argumentera för valfrihetens fördelar. Som en företagare uttryckte det:

*”Det är en unik reform! Vilken annan stans i världen kan du få en skattefinansierad tjänst och ha stor frihet att välja mellan olika alternativ. Det går att lyfta fram flera konkreta exempel på att kvalitén har ökat och att brukarna är mycket nöjda med omsorgstjänsterna. Lyft fram dessa goda exempel. De är lätta att hitta.”*

Övriga rekommendationer som företagen lämnar till kommuner och staten för att underlätta företagande inom omsorgssektorn är:

- Att biståndshandläggarna ska eftersträva ett konkurrensneutralt förhållande när de informerar brukarna om de alternativ som finns. Detta är särskilt angeläget eftersom kunderna sällan byter utförare när de har gjort sitt val.
- Att kommunerna eftersträvar att ha en god kommunikation med utförarna när ersättnings- och uppföljningssystem utformas
- Att Lagen om valfrihet är en mycket bra reform; en femtedel av de intervjuade lyfte fram att LOV borde bli obligatoriskt.



# Referenslista

Nyföretagandet i Sverige 2009, Tillväxtanalys statistik 2010:07

Tillväxtmöjligheter och tillväxthinder för svenska små och medelstora företag – Företagens villkor och verklighet 2011, Tillväxtverket

Kommunernas valfrihetssystem – så fungerar konkurrensen.  
Konkurrensverkets rapport 2012:1

[http://www.skl.se/vi\\_arbetar\\_med/demos/samhallsorganisation/valfrihet/valfrihetuppdrag/ersattningssystem-hemtjanst](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/demos/samhallsorganisation/valfrihet/valfrihetuppdrag/ersattningssystem-hemtjanst)





**Tillväxtverket underlättar  
förnyelse i företag och regioner,  
och gör det enklare för företag.**