

# Mogna företag på en mogen hemtjänstmarknad

---

Exempel från Nacka

**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**

Stockholm, oktober 2012

Info 0469

**För ytterligare information, kontakta:**

Susanna Johansson, Tillväxtverket

Telefon, växel 08-681 91 00

[susanna.johansson@tillvaxtverket.se](mailto:susanna.johansson@tillvaxtverket.se)

eller

Lars Bager-Sjögren, Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser

Telefon 010-4474472

[lars.bager-sjogren@tillvaxtanlys.se](mailto:lars.bager-sjogren@tillvaxtanlys.se)

# Förord

Myndigheterna Tillväxtanalys och Tillväxtverket har regeringens uppdrag att följa och bedöma utvecklingen av entreprenörskap inom vård och omsorg samt sprida kunskaper kring detta.

Myndigheterna har organiserat arbetet i programmet *Kunskapsutveckling om entreprenörskap inom vård och omsorg*.

Valfrihetssystem är en nyhet för många kommuner och företag. I många sammanställningar återges därför en blandning av synpunkter från företag med olika erfarenheter. I den här undersökningen har vi valt att fokusera på enbart mogna företag det vill säga företag som arbetat mer än fem år inom valfrihetssystem. Det finns fortfarande en politisk diskussion kring för- och nackdelar med privat utförande av offentligt finansierade tjänster. Det finns därför en politisk risk med att vara verksamma som företagare inom detta område. I syfte att studera hur företagandet kan utvecklas när denna politiska risk är liten har vi valt att enbart studera företag som arbetar i en kommun som Nacka som haft ett valfrihetssystem inom servicedelen av hemtjänst sedan 1999 och inte ändrat i sitt upplägg sedan 2001. Nacka kommun har idag ett fyrtiotal privata leverantörer inom hemtjänsten.

Rapporten har skrivits av Sweco på uppdrag av programmet *Kunskapsutveckling om entreprenörskap inom vård och omsorg*.

Tack till alla som ställt upp på intervjuer och som bistått med material till rapporten.

# Innehåll

<b>1 Inledning och metod</b>	<b>5</b>
<b>2 Vilka erbjudanden arbetar företagen med i Nacka?</b>	<b>6</b>
2.1 Hur har verksamheten utvecklats sedan starten?	6
2.2 Vilka faktorer påverkar verksamhetens utveckling?	7
2.3 Kommunens perspektiv	10

# 1 Inledning och metod

Lagen om valfrihetssystem (LOV) gäller från 2009. Den ger kommuner och landsting ett ramverk för hur så kallade kundvalssystem kan inrättas för offentligt finansierade tjänster som regleras av socialtjänstlagen (2001:453), lagen (1993:389) om assistansersättning, lagen (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade samt hälso- och sjukvårdslagen (1982:763). Även om det är tre år sedan lagen infördes, så är valfrihetssystemen i kommunerna många gånger i ett inledningsskede.

I några kommuner i Sverige har man dock infört kundvalssystem inom hemtjänst innan LOV:s införande. Nacka kommun införde ett sådant redan 1999 för servicedelen inom hemtjänst och utvidgade kundvalet även till omsorgsdelen 2002.

Under åren 2010–2012 driver Tillväxtverket tillsammans med Tillväxtanalys ett program för kunskapsutveckling om entreprenörskap inom vård och omsorg. Inom programmet har man låtit intervjuva ett antal företag i Nacka kommun som varit aktiva i kommunens valfrihetssystem i mer än fem år. Syftet med intervjuerna är att få en uppfattning om hur mer etablerade företag inom området ser på möjligheterna till utveckling, relationen till kommunen och hur det generellt sett är att driva företag inom offentligt finansierade tjänster.

Sammantaget intervjuades nio företag. Det företag som hade varit verksamt kortast tid startade sin nuvarande verksamhet 2006. Åtta av företagen har varit aktiva i Nacka åtminstone sedan 2004, medan det nionde startade sin verksamhet i kommunen 2008. Sju av företagen var även aktiva i andra kommuner medan två bara var verksamma i Nacka.

Avsikten var även att inkludera storföretagens perspektiv i intervjuerna, därför ingår två av de intervjuade verksamheterna som delar i storföretag.

Företagens perspektiv kompletterades med intervjuer med tjänstemän inom kommunen.

## 2 Vilka erbjudanden arbetar företagen med i Nacka?

Samtliga intervjuade företag erbjuder hemtjänst i form av service och omsorg till äldre. Två av företagen erbjuder också tjänsten personlig assistans med ersättning från Försäkringskassan. Ett företag arbetar huvudsakligen med ledsagning och avlösning för barn och ungdomar. Nästan all omsättning hos företagen kommer från offentligt finansierade tjänster.

Samtidigt uppger alla företag utom två att de kompletterar sitt utbud med privatfinansierade tilläggstjänster, som extra städ, snöskottning eller promenader. Dessa tilläggstjänster erbjuds vanligtvis till befintliga omsorgskunder. Två företag uppger dock att privatfinansierade tjänster även erbjuds till andra kunder än omsorgskunder. Synen på behovet av tilläggstjänster varierar mellan företagen. Ett par menar att dessa erbjuds för att tillhandahålla komplett service till befintliga kunder. Ett par andra framhåller dessa tjänster som viktiga ekonomiska komplement och bedömer att de privatfinansierade tjänsterna behövs för att kompensera för relativt låg ersättningsnivå från kommunen för tjänster som kräver biståndsbeslut.

### 2.1 Hur har verksamheten utvecklats sedan starten?

Två företag i undersökningen är verksamma inom stora koncerner, som har haft en hög tillväxttakt under flera år och som idag utgörs av över tusen heltidsanställda. Tre andra företag har också vuxit kraftigt, mätt i antalet anställda. Det största av dessa tre har i dag drygt 400 anställda omräknat till heltid och de andra två företagen har cirka 80 respektive 50 heltidsanställda. Utvecklingen för de resterande två företagen har också varit positiv om än i mer blygsam skala. Antalet anställda hos dessa företag är knappt tio. Branschen är personalintensiv och en stor andel av personalen är timanställd.

Företagen har vuxit framför allt genom att ta sig in på nya geografiska marknader. I takt med att fler kommuner har infört LOV har företagen expanderat genom att erbjuda samma tjänster framför allt till andra kommuner i Stockholms län. Att få fler kunder inom den nuvarande geografiska marknaden har också varit betydelsefullt. Däremot är andra offentligt eller privatfinansierade tjänster en mycket liten del av företagets tillväxt. Några företag uppger dock att detta, utöver fortsatt geografisk expansion, är relevant framöver. Ett par företag vill växa genom att erbjuda RUT-tjänster till andra kunder än omsorgs-

kunder, och ett annat företag vill expandera framöver genom att erbjuda personlig assistans och daglig verksamhet.

Grundaren till företagen har vanligtvis arbetat inom hemtjänsten i kommunen innan företaget startade. Företagens första kunder utgjordes vanligtvis av grundarens tidigare vårdtagare, vilket gjorde att företagen oftast hade en stabil kundkrets från början. Ett företag lyfter fram att det förmodligen är mycket svårare att etablera sig i dag på denna mogna marknad. Ett nyetablerat företag får med stor sannolikhet ett fåtal kunder som riskerar att bo ganska långt från varandra, vilket gör att företaget initialt får dras med relativt stora förluster.

Under etableringsfasen har företagen i intervjuundersökningen nästan inte lagt några resurser alls på att marknadsföra sig, utan man har fått nya kunder genom en god ryktesspridning från befintliga kunder. Men alltmer resurser läggs på marknadsföring i takt med att företagen etablerar sig på nya geografiska marknader eller erbjuder privatfinansierade tjänster, även om ryktesspridningen från nöjda kunder även fortsättningsvis är viktig.

## **2.2 Vilka faktorer påverkar verksamhetens utveckling?**

### **2.2.1 Konkurrens**

Det finns flera faktorer som påverkar konkurrensen på en marknad. Företagen inom omsorgsbranschen påverkas framför allt av etableringsvillkor, information om valmöjligheter till kunder, lika villkor mellan offentlig och privat regi, möjlighet att erbjuda något unikt till kunderna och en fungerande kontroll av att spelregler och kvalitetskrav uppfylls.

Gemensamt för företagen i studien är att de har varit verksamma under en längre tid i Nacka kommun. Eftersom det inte finns några kommunala utförare av hemtjänst eller personlig assistans i Nacka finns inga risker med osund konkurrens mellan offentlig eller privat regi i kommunen.

Nacka har tillämpat valfrihetssystemet under en relativt lång period, vilket förmodligen präglar attityder och förhållningssätt bland både beställare och utförare. Nästan samtliga företag i intervjuundersökningen anser att kommunens handläggare är neutrala när de informerar om valfrihetssystemet och vilka utförare som brukaren har att välja mellan. Företagens uppfattning är att utförarna konkurrerar genom att de erbjuder bra service och därmed får ett gott rykte på marknaden. Ett par företag har erfarenhet av mycket aggressiv marknadsföring från andra företag när en ny geografisk marknad öppnas upp. Marknadsföring i form av att utförare ringer upp eller knackar dörr hos presumtiva kunder upplevs som oseriöst, men dessa beteenden verkar vara sällsynt på en mer mogen marknad.

Enligt uppgift från företagen har kommunen skärpt kraven på företag som erbjuder hemtjänst. Detta har gjort att antalet utförare har minskat på senare år. Flera av företagen anser att vissa krav hindrar verk-

samheten, bland annat kravet att en chef på plats ska ha högskoleutbildning och att minst 50 procent av personalen ska ha minst undersköterskeutbildning. Företagen är positiva till höga kvalitetskrav och poängterar att det är viktigt att oseriösa företag inte får fortsätta sin verksamhet, men det finns en tydlig kritik mot just dessa formella kompetenskrav som man anser är ett etableringshinder. I ett fall har företaget rekryterat en chef med de formella kraven eftersom grundaren ”endast” hade lång arbetslivserfarenhet. I ett annat fall har grundaren utbildat sig parallellt med företaget för att uppnå de formella kompetenskraven. Företagen anser att arbetslivserfarenhet borde kunna värderas i motsvarande utsträckning som formell utbildning. Några företag lyfter också fram problemet med att kunna rekrytera och behålla personal, eftersom en allmän uppfattning är att personer inte utbildar sig till undersköterskor för att städa och ta hand om disk.

Företagen anser att tjänsterna på denna marknad är ganska standardiserade och att det är svårt att erbjuda något unikt. Ett företag lyfter fram deras specifika språknisch. Ett par företag menar att utmaningen ligger i att planera verksamheten så effektivt som möjligt för att minska ledtiderna, men detta är ju inget som kunderna uppfattar som unikt vad gäller tjänsteutbudet. Företagen är måna om att behålla de kunder man har genom ett trevligt bemötande och man hoppas på så sätt även få fler kunder. De minsta företagen lyfter fram att en konkurrensfördel är att man kan erbjuda vårdtagarna samma personal, vilket ger ökad trygghet för kunderna.

Kommunen genomför brukarundersökningar och kontrollbesök för att upprätthålla kvalitetskraven, och företagen själva kompletterar vanligtvis med egna uppföljnings- och kvalitetssäkringssystem. Företagen i undersökningen anser generellt att uppföljningen fungerar och att oseriösa företag ”åker ut”. Men de företag som ingår i stora koncerner är skeptiska till att de mindre företagen har möjlighet att uppfylla kompetenskraven. Man hänvisar till att det dels är svårt att rekrytera personal, dels att ersättningsnivåerna är så pass låga att det är svårt att ekonomiskt klara kompetenskraven. De största företagen misstänker att kommunen inte har möjlighet att kontrollera detta och att konkurrensen snedvrids som en följd.

Företagen märker av att det finns konkurrens på marknaden, men poängterar att nöjda kunder oftast är lojala och att de sällan byter leverantör. Marknaden för tjänsten personlig assistans samt ledsagning och avlösning upplevs som mindre konkurrensutsatt än marknaden för hemtjänst.

### **2.2.2 Ersättningsnivåer**

Företagens uppfattning är att kommunernas ekonomi starkt påverkar ersättningsnivåerna. De företag som är verksamma i flera kommuner noterar dessa skillnader och i vissa fall har företagen svårt att se att kvalitets- och kompetenskraven kan upprätthållas av samtliga företag



till följd av låga ersättningsnivåer. Den allmänna uppfattningen bland de intervjuade företagen är att tiden som beviljas i Nacka är rimlig. Förklaringen till detta anses dels vara en relativt stark ekonomi i kommunen, dels en politisk vilja att vårda äldre hemma så länge som möjligt på grund av bristen på äldreboenden.

För att få företagen att gå runt är det viktigt att schemalägga verksamheten så att restiderna minskar och att koncentrera inhandling av varor, exempelvis till en dag i veckan.

### **2.2.3 Rekrytering och kompetensutveckling**

I Stockholmsområdet bör det finnas en relativt stark konkurrens om omsorgspersonal, eftersom möjligheterna att skaffa andra jobb är större. Omsorgsföretag får då både svårare att rekrytera och behålla personal än företag i regioner med en mindre lokal arbetsmarknad. Men intervjustudien visar inte på sådana resultat. Bara två företag lyfter fram att det är svårt att rekrytera och behålla personal och att utbildningsnivån är lägre bland hemtjänstpersonal i Stockholm jämfört med övriga landet.

Enligt kommunen har företagen själva ansvaret för att sörja för den löpande kompetensutvecklingen av sin personal. Kommunen erbjuder dock – när man ser behov av detta – omsorgsföretagen att kostnadsfritt delta på en dags utbildning inom olika områden. Man har t ex haft utbildningar i fallprevention och nutrition och planerar att genomföra en utbildning om social dokumentation. Från varje företag deltar i regel en eller flera medarbetare i dessa utbildningstillfällen.

### **2.2.4 Situationen i kommunen**

Samtliga företag säger att de är starkt beroende av kommunen och kommunens handläggare, vilket är naturligt med tanke på att företagets omsättning nästan uteslutande kommer från omsorgstjänster som kräver biståndsbeslut. Omsorgsmarknaden präglas av en stor kund och många utförare. Då gäller det att kommunen uppträder ansvarsfullt, så att marknaden har förutsättningar att fungera tillfredsställande.

En viktig fråga är då på vilket sätt biståndshandläggarna informerar om de alternativ kunderna har att välja mellan. En majoritet av de tillfrågade företagen anser att Nacka kommun informerar på ett neutralt sätt om de valmöjligheter som finns. Men ett par intervjuade upplever att kommunen ger vissa utförare fördel genom att handläggarna uttryckligen rekommenderar några alternativ framför andra.

Flera av de intervjuade framhåller att de har en bra dialog med kommunen om förändringar för kunden och kundens genomförandeplaner. Däremot är intresset från kommunens sida ganska begränsat när det gäller att lyssna på utförarna om hur verksamheten bör utvecklas och förändras. Kommunen arrangerar ett par dialogmöten per år för

att diskutera verksamheten, men flera företag uppfattar att attityden från kommunens sida är att kommunen informerar om hur det bör vara och att det inte finns något utrymme för diskussion. Ytterligare några anser att det finns en misstänksamhet från kommunens sida som visar sig i form av stränga kontroller. Lika många framhåller dock kommunens flexibla inställning och tydliga ambition att få en så bra verksamhet som möjligt.

### **2.3 Kommunens perspektiv**

De kommunala företrädare som har intervjuats framhåller betydelsen av stabila, tydliga och enkla villkor för företagande inom LOV. Nacka kommun har bara i begränsad utsträckning ändrat kraven och rutinerna sedan valfrihet infördes i kommunen och detta menar man har gynnat fler och växande företag inom omsorgsbranschen.

Biståndshandläggaren informerar brukaren om alternativen genom att samtala med brukaren. Det finns en katalog med utförare och informationen på kommunens webbplats innehåller även vissa resultat från kvalitetsuppföljningarna.

Marknaden präglas av ett stort mått av självkontroll genom att rykte om dålig service sprider sig väldigt snabbt. Uppfattningen är att det är lätt att etablera sig inom omsorgsmarknaden. Det finns tydliga och rimliga krav, men sköter man sig inte blir företaget snabbt av med sin auktorisation.

Erfarenheten från Nacka är att det oftast är lokala företag som väljer att starta upp en verksamhet inom omsorgsbranschen och de flesta fortsätter som små lokala företag. Trots små inträdes- och utträdeshinder är uppfattningen att överlevnadsgraden är hög hos företagen. Men några av dessa små företag väljer att expandera genom att etablera sig i fler kommuner vartefter dessa inför valfrihet av omsorgsleverantörer. Ett hinder för geografisk expansion som lyfts fram av kommunens tjänstemän är att kommunerna har olika tidrapporterings- och ersättningssystem och att verksamheten följs upp på olika sätt vid olika tidpunkter. Både utförare och beställare skulle vinna på gemensamma system för ersättning, kontroll och IT. Det skulle bli enklare och billigare för båda parter. Ett par företag anser att kommunernas skilda rutiner gör det dyrare och krångligare att bedriva verksamhet i flera kommuner, men anser samtidigt att det inte är något stort problem.



**Tillväxtverket**  
Swedish Agency for Economic and Regional Growth  
Tel 08-681 91 00  
[www.tillvaxtverket.se](http://www.tillvaxtverket.se)

---

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