

Avknoppning inom Stockholms stad hemtjänst

Fördelar eller Nackdelar

Madeleine Eklund & Eva-Lena Örtengren

Kandidatuppsats 15 Hp

Hösttermin 2009

Handledare: Roland Almqvist och Olle Högberg

English title: Hiving off in Stockholm city home care - Advantage or Disadvantage

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**

Sammanfattning

Under år 2009 har debatter om avknoppning blommat upp i media, då fler verksamheter väljer att *knoppa av*. Denna uppsats studerar hur personalen och ledningen i de avknoppade hemtjänstverksamheterna i Stockholms stad upplever avknoppning samt hur ledningen i en kommunal hemtjänstverksamhet ser på avknoppning.

För att genomföra denna uppsats har vi börjat med en kartläggning av de avknoppade hemtjänstverksamheterna, därefter intervjuer med kommunal och avknoppad hemtjänstverksamhet. Denna studie visar att de hemtjänstverksamheter som väljer att *knoppa av* har som motiv att komma ifrån det långa och krångliga byråkratiska styrsättet. Medans de kommunala hemtjänsterna anser att det missgynnar valmöjligheterna för de äldre och att mångfalden blir skev.

Vår kartläggning visar att cirka 47 procent av de avknoppade hemtjänstverksamheterna har upphört, vill sälja eller har blivit uppköpta. Genom att regelbundet uppdatera kartläggningen kan man följa upp de avknoppade hemtjänstverksamheterna och se eventuella problem som kan uppstå. Uppföljningen kan ge underlag för nya beslut kring avknoppning.

Vår tolkning är att de kommunala och de avknoppade hemtjänstverksamheterna spelar med olika spelregler. Vi anser att en mix av kommunala och privata hemtjänst bör finnas i Stockholms stad, för att uppnå mångfald och förbättra kvalitén.

Nyckelord: Hemtjänst, avknoppning, kartläggning, organisationsförändring.

Abstract

In 2009, the debates about the hiving-off flourish in the media, as more businesses choose to hiving-off. This paper studies how the staff and management in the home help hiving-off activities in Stockholm experienced hiving-offs, and how management of a municipal home-help business look at outsourcing.

To implement this essay, we have begun with a survey of the hiving-off assisted living operations, then interviews with local hiving-offs and home care business. This study shows that the home care businesses that choose to hiving-off has been motivated to get out of the lengthy and complicated bureaucratic control method. While the municipal home care services believe that the disadvantage of the options for the elderly and the diversity becomes skewed.

Our survey shows that about 47 percent of the home help hiving-off activities have ceased, to sell or have been bought. By regularly updating the inventory, you can follow up on the hiving-off home-help activities and to ensure any problems that may arise. The follow-up may provide a basis for new decisions about outsourcing.

Our interpretation is that the municipal and the hiving-off home-help activities are playing with different rules. We believe that a mix of municipal and private home care should be available in the City of Stockholm, in order to achieve diversity and improve quality.

Keywords: Home care, Hiving-offs, inventory, organizational change

Förord

Att arbeta med denna uppsats har varit en intressant resa, vi har lärt oss mycket under resans gång. Såväl om oss själva som om ämnet. Detta har vi ett antal människor att tacka för. Vi vill börja med att tacka våra handledare Olle Högberg och Roland Almqvist för deras kloka tankar och engagemang under resans gång.

Vi vill även tacka; de avknoppade hemtjänstverksamheter och den kommunala hemtjänstverksamheten som deltog i våra intervjuer och enkätundersökningar. Ingalill Elwin och Anna Saldeen på förnyelseavdelningen enheten för kvalitetsutveckling på Stadsledningskontoret, Stockholms stad, som har ställt upp med intervjuer och utfrågningar. Sist men inte minst vill vi tacka våra opponenter.

Utan Er skulle vi aldrig kunna ha skapat denna uppsats.

TACK!

Stockholm, den 11 januari 2010

Madeleine Eklund

Eva-Lena Örtengren

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Abstract.....	3
Förord.....	4
1 INLEDNING.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	9
1.3 Frågeställningar.....	9
1.4 Syfte.....	10
1.5 Avgränsning.....	10
2 METOD.....	11
2.1 Undersökningsansats.....	11
2.2 Tillvägagångssätt.....	11
2.3 Semi- strukturerade intervjuer.....	12
2.4 Postenkäter.....	13
2.5 Urval.....	13
2.6 Utformning av vår intervjuguide och enkätundersökning.....	14
2.7 Forskningsetiskt resonemang.....	15
3 TEORI.....	16
3.1 Tidigare forskning.....	16
3.2 Verksamhetsförändring.....	16
3.2.1 <i>Motstånd mot förändring</i>	17
3.3 Organisationskultur.....	17
3.3.1 <i>Organisationsidentitet</i>	19
3.4 Y- och X-teorin.....	19
4. EMPIRI.....	21
4.1 Varför kartlägga och följa upp.....	21
4.2 Vår kartläggning.....	21
4.3 Presentation av intervjuer - ledning.....	23
4.3.1 <i>Avknoppad verksamhet - verksamhet A</i>	23
4.3.2 <i>Kommunal verksamhet – verksamhet B</i>	25
4.4 Presentation av enkätundersökning.....	26
5 ANALYS.....	31
5.1 Fördelar och nackdelar med avknoppning.....	31
5.2 Avknoppade hemtjänster.....	32
5.3 Konkurrensen mellan avknoppade och kommunala hemtjänster.....	33
6 AVSLUTANDE DISKUSSION.....	35
6.1 Slutsats.....	35
6.2 Kritisk granskning.....	36
6.3 Vidare forskning.....	37
Källförteckning.....	38
Elektroniska källor.....	40
Muntliga källor.....	40
BILAGOR.....	41
Bilaga 1. Intervjufrågor.....	41
Bilaga 2. Enkätfrågor.....	43
Bilaga 3. Sammanställning av enkäten.....	48

Figurförteckning

- Figur 1 – Kartläggningsresultat, s 22.
- Figur 2 – Diagram över svar på fråga 7, s 26.
- Figur 3 – Diagram över svar på fråga 10, s 27.
- Figur 4 – Diagram över svar på fråga 14, s 27.
- Figur 5 – Diagram över svar på fråga 16, s 27.
- Figur 6 – Diagram över svar på fråga 19, s 28.
- Figur 7 – Diagram över svar på fråga 20, s 28.
- Figur 8 – Diagram över svar på fråga 21, s 29.
- Figur 9 – Diagram över svar på fråga 22, s 29.
- Figur 10 – Diagram över svar på fråga 25, s 30.
- Figur 11 – Diagram över svar på fråga 26, s 30.

1 INLEDNING

I detta kapitel beskrivs bakgrunden och uppkomsten till det valda ämnet i uppsatsen. Även problemdiskussion kring och om ämnet, syfte och varför vi anser att denna studie är av vikt för samhället.

1.1 Bakgrund

Stora förändringar av den offentliga sektorns arbetsätt har skett, dessa förändringar kallas för New Public Management (NPM). De tre centrala element i NPM är konkurrensutsättning, kontraktstyrning och kontroll.¹ Idén om att konkurrensutsätta har sin grund i ifrågasättandet av varför inte typiska offentliga verksamheter ska kunna styras av privata utförare. Många hävdar att införandet av marknad och konkurrens inom offentlig sektor kan bidra till förbättrad produktivitet och effektivitet. Att konkurrensutsätta verksamheter anses vara bra då man får en mer kostnadseffektiv verksamhet.²

Begreppet konkurrensutsättning har vi i vår uppsats valt att benämna enligt följande: Konkurrensutsättning är en metod för en kommun att systematiskt pröva om ett privat företag eller en förening kan driva en helt eller delvis kommunal finansierad verksamhet som ett alternativ till drift i egen kommunal regi.

I flera kommuner har motivet för konkurrensutsättning varit att försöka uppnå en bättre kvalitet i verksamheten. En viktig kvalitetsfaktor i detta sammanhang är den fokusering som sker till kunden eller brukaren.³ Men det huvudsakliga motivet för genomgripande förändringar har i de flesta kommuner varit det kommunalekonomiskt pressade läget. Kommunerna har ett stort finansieringsbehov och verksamheten skall kunna bedrivas i oförändrad omfattning och med oförändrad inriktning. Samtidigt kan en viss ökad efterfrågan av offentlig konsumtion förutses, främst som en följd av förändringar i befolkningsstrukturen. Även om förändringsarbetet kan ha andra motiv än de rent ekonomiska råder ingen tvekan om att ett legitimt motiv för konkurrensutsättning är att försöka åstadkomma kostnadsminskning och därigenom få bukt med den försämrade kommunala ekonomin, samtidigt som kommunmedlemmarnas krav på servicenivå och kvalitet tillgodoses.⁴

Det finns ett intresse hos Stockholms stad att konkurrensutsätta kommunala verksamheter. Detta ska ge förbättrad kvalitet, ökad valfrihet och mångfald, samt gynna småföretagarna. Stockholms stad har valt att konkurrensutsätta hemtjänsten genom avknoppning.⁵ Innebörden och syftet av ordet avknoppning är att personalen från en kommunal styrd regi får överta verksamheten och driva den i privat regi.⁶

¹ Almqvist (2006), s. 25.

² Ibid. s.39.

³ Blom och Hallgren (1999), s.51.

⁴ Almqvist (2006), s.53.

⁵ Stockholms stads hemsida: [http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/Avknoppning-/\(091208\)](http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/Avknoppning-/(091208))

⁶ Ibid.

Avknoppning är i allra högsta grad en politisk fråga. Alliansen ser positivt på att avknoppa verksamheter, detta för att ge personalen i verksamheten möjlighet att förverkliga egna idéer.⁷

Så här står det på Stockholm stads hemsida om avknoppning:

Ett av målen i Stockholms stads budget för 2009 är att staden skall skapa förutsättningar för att ge medborgarna så stor valfrihet som möjligt och en mångfald av utbud av tjänster. Stockholms stad skall också skapa förutsättningar för småföretagande. Ett sätt att bidra till detta är att ge stadens medarbetare möjlighet att på affärsmässiga grunder ta över verksamhet och därigenom utveckla kvalitet och egna verksamhetsidéer.⁸

För att uppnå ökad valfrihet, högre kvalitet och ökat resursutnyttjande till gagn för invånarna kommer kundvalsmodeller införas, följas upp och revideras. Ökad mångfald ska eftersträvas bland annat genom att stödja Stockholms stads egen personal som vill ta över verksamhet samt genom att stimulera till och skapa grogrund för nya och växande företag.⁹

Tillvägagångssätt vid en avknoppning är först och främst att en annonsering måste äga rum, detta är en viktig del i den offentliga upphandlingen. Utan ett annonseringsförfarande skulle de olika leverantörerna inte kunna konkurrera på lika villkor, vilket är en förutsättning för en fungerande gemensam marknad.¹⁰ När alla intresserade parter har lämnat sitt anbud inom utsatt tid sker bedömning från kommunens sida, det vill säga huruvida de uppfyller de krav som är uppsatta. Sedan sker en utvärdering av anbuden enligt de i förfrågningsunderlagets angivna kriterier. Antingen ska det anbud antas som har lägst anbudspris eller det anbud som är mest ekonomiskt fördelaktigt givet vissa uppfyllda grundkrav på exempelvis kvalitet, estetiska eller funktionella egenskaper och miljöpåverkan.¹¹

När en verksamhet väljs ut att konkurrensutsättas så finns det vissa riktlinjer enligt lagen om offentlig upphandling (LOU) som berör personalen, all personal som är anställd inom verksamheten ska erbjudas att följa med. All medföljande personal har möjlighet att återgå till kommunal tjänst inom sex månader. Medarbetarna kan också välja att stanna kvar i kommunal anställning inom staden om de så hellre önskar.¹²

Äldreomsorgen är idag ett samlingsnamn för alla offentliga verksamheter som riktar sig till äldre det vill säga dagligverksamhet, hemtjänst och äldreboende av olika slag. Hemtjänstens uppgift är att ha en daglig kontakt med äldre människor, därför blir hemtjänstpersonalen en viktig länk till sjukvården, biståndsbedömaren och de anhöriga.¹³

⁷ Sjölander (2009, 21 oktober), s.14ff.

⁸ Stockholms stads hemsida: [http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/Avknoppning/\(091210\)](http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/Avknoppning/(091210))

⁹ Stockholms hemsida: [http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/\(091205\)](http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/(091205))

¹⁰ Forbberg (2001), s. 59.

¹¹ Ibid

¹² Muntlig källa: Anna Saldeen (091001)

¹³ Piuva och Söderlund (2004), s. 7.

Idag finns det 39 kommunala hemtjänster och 123 privata hemtjänster.¹⁴ Vi anser att detta ämne är högst aktuellt i dagens samhälle och bör belysas då den genomsnittliga levnadslängden ökar¹⁵ och vi alla någon gång kommer att ha kontakt med denna verksamhet. Det är därför viktigt att den fungerar som den bör, med hög kvalitet och mänskligt värde.

1.2 Problemdiskussion

Att öka valmöjligheter och mångfald, att förbättra kvalitén både för de äldre och för de anställda, och att gynna småföretagande är några anledningar till varför Stockholms stad valde att införa avknoppning och öppna upp för konkurrensmöjligheten inom hemtjänsten.¹⁶

Vi har tagit del av en magisteruppsats som studerat Nacka kommun och utvecklingen av hemtjänsten i kommunen. Det vi kunde utläsa av magisteruppsatsen var att Nacka såsom Stockholms stad valde att konkurrensutsätta hemtjänsten och äldrevården år 1991. Studien visade att efter konkurrensutsättning, kunde inte de kommunala verksamheterna inom Nacka kommun hålla sin budget. Detta bidrog till att det i oktober 2007 fattades beslut om att lägga ner de kommunala hemtjänstverksamheterna vid månadsskiftet mars/april 2008. Frågan som författaren då har ställt sig är;

- Varför var kommunen tvungen att lägga ner hela den kommunala verksamheten och vad blev konsekvenserna av detta?¹⁷

Svaren är entydiga och klara; de privata verksamheterna har bättre konkurrensmöjligheter, då de lättare kan nischa sig inom de olika områdena såsom i demens-, språk- eller kulturinriktningar. Andra områden som skiljer sig mellan de kommunala och privata verksamheterna är att de inom den privata regin arbetar både mer och hårdare, personalsammansättningen ser annorlunda ut och de är mer flexibla och anpassningsbara.¹⁸ Därför vikten att studera om dessa företeelser förekommer inom Stockholms stad.

Avknoppning är en aktuell och engagerad fråga, därför skulle det vara intressant att tydliggöra fördelar och nackdelar med avknoppning. Idén till undersökningsområdet har växt fram successivt i och med att ämnet har diskuterats i den svenska politiska debatten. En annan anledning till vårt intresse för undersökningsområdet är att vi har nära anhöriga som står inför valet att välja hemtjänst.

1.3 Frågeställningar

- Vilka fördelar och nackdelar uppstår när avknoppning i kommunala hemtjänster sker?

¹⁴ Stockholms stads hemsida: [http://www.stockholm.se/FamiljOmsorg/Aldreomsorg/Hemtjanst/\(091208\)](http://www.stockholm.se/FamiljOmsorg/Aldreomsorg/Hemtjanst/(091208))

¹⁵ Stockholms stads hemsida:

[http://www.stockholm.se/FamiljOmsorg/Aldreomsorg/Aldreombudsmannen/\(091208\)](http://www.stockholm.se/FamiljOmsorg/Aldreomsorg/Aldreombudsmannen/(091208))

¹⁶ Stockholms stads hemsida: [http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornylse-i-Stockholms-stad-/Avknoppning-/\(091208\)](http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornylse-i-Stockholms-stad-/Avknoppning-/(091208))

¹⁷ Hertsätter (2008), s. 3f.

¹⁸ Hertsätter (2008), s. 31ff.

- Vilka förväntningar finns vid avknoppning?
- Sker konkurrens mellan privata och kommunala hemtjänstverksamheter på lika villkor?
- Vad har hänt med de avknoppade hemtjänstverksamheterna?

1.4 Syfte

Vårt huvudsyfte är att belysa vilka fördelar och nackdelar som uppstår vid avknoppning i hemtjänstverksamheter. Delsyfte i uppsatsen är att kartlägga avknoppade hemtjänstverksamheter som ägt rum i Stockholms stad sedan år 1991.

1.5 Avgränsning

Vi har i vår uppsats valt att inrikta oss på hemtjänsten vilket innebär att bistå den äldre människan med hjälp i det egna hemmet så att den denne skall kunna fortsätta att bo kvar hemma.

2 METOD

I detta kapitel redovisas de metoder och tillvägagångssätt vi har valt att använda oss av för att uppnå uppsatsens syfte.

2.1 Undersökningsansats

Vår undersökningsansats består till mestadels av en kvalitativ ansats, eftersom undersökningen handlar om upplevelser, erfarenheter och åsikter. Men för att täcka hela populationen av avknoppade hemtjänstverksamheter och kunna uppnå vårt syfte genomfördes även en enkätundersökning. Därmed är vi medvetna om att det finns ett inslag av en kvantitativ ansats.

Den kvalitativa metoden är lämplig då den är inriktad på just tolkning och förståelse,¹⁹ vilket präglar vår uppsats. Enligt författaren Repstad spelar mätning en underordnad roll när man använder kvalitativa metoder. Det är nästan omöjligt att undvika mängdangivelser och siffror även i kvalitativa forskningsrapporter.²⁰ Att kombinera kvalitativa och kvantitativa metoder ger ett bredare underlag och en säkrare grund för tolkning,²¹ därför ser vi inte något negativt med att använda båda ansatserna. Då vi anser att detta är lämpligast för att besvara uppsatsens syfte på ett tydligare sätt.

2.2 Tillvägagångssätt

Det grundläggande tillvägagångssätt vi har använt oss av har varit ett induktivt undersökningsätt. Det innebär att vi kommer att dra slutsatser av de observationer vi har gjort från det empiriska materialet som vi kommer att presentera i arbetet.²² Då vår undersökning handlar om att få fram respondenternas upplevelser, erfarenheter och åsikter kring ämnet avknoppning anser vi att detta tillvägagångssätt lämpar sig bäst. Utifrån insamlad kunskap skall vi belysa uppsatsens motiv till avknoppning, det vill säga vilka fördelar och nackdelar som uppstår vid avknoppning samt redovisa en kartläggning av de avknoppade verksamheterna.

För att besvara uppsatsens syfte valde vi att börja med en kartläggning av de avknoppade hemtjänstverksamheterna, för att kunna studera vad som har hänt. Är de kvar inom branschen eller har de helt enkelt blivit uppköpta av större företag? Dock visade denna kartläggning vara svårare än vad vi hade föreställt oss. Ingen sammanställning fanns över de avknoppade hemtjänstverksamheterna.

¹⁹ Trost (2005), s. 14.

²⁰ Repstad (2007), s. 14.

²¹ Ibid. s. 28.

²² Bryman (2002), s.22.

För att få denna sammanställning kontaktades enheten för kvalitetsutveckling och avknoppning på förnyelseavdelningen i Stockholms stad, direktör för äldreförvaltningen i Stockholms stad, avknoppningsakademien och alla avdelningschefer för äldreomsorg i varje stadsdelsförvaltning. Alla dessa hänvisar till varandra i denna fråga, ingen vill ta på sig ansvaret att ha en utförlig kartläggning av de avknoppade hemtjänsterna. Utan någon kartläggning av hemtjänstverksamheterna, hur kan man då avgöra fördelar och nackdelar, grunda underlag eller ta beslut om avknoppning gynnar Stockholms stad?

Genom kontakt med cheferna för de privata hemtjänstverksamheterna kunde vår kartläggning börja. Listan över dessa privata hemtjänstverksamheter fann vi på Stockholms stads hemsida, där även de avknoppningar som ägt rum i perioden 2006-2009 fanns tillgänglig.²³ Vi har följt upp dessa avknoppade hemtjänstverksamheter genom att göra en enkätundersökning, som belyser deras syn på avknoppning. Verksamheterna har själva valt vilka som är mest lämpliga att besvara enkäten. För att få en grundläggande referensram till avknoppning inom hemtjänsten har även annat material studerats, såsom litteratur, artiklar, uppsatser och tidigare forskning. Vi valde att ta med enkäter för att komplettera den bild som har framkommit från våra genomförda interjuver. Intervjuerna har genomförts med personer ur ledningen inom såväl kommunal och avknoppad hemtjänstverksamhet i Stockholms stad.

2.3 Semi- strukturerade intervjuer

Kvalitativa intervjuer delas upp i två typer, ostrukturerade och semi- strukturerade intervjuer.²⁴ Vi har valt att använda oss av semi- strukturerade intervjuer vilket innebär öppna intervjuer där respondenterna har stor frihet att utforma sina svar. Intervjuaren har förberett specifika frågor som ska beröras, det vill säga en intervjuguide. Frågor som inte ingår i intervjuguiden kan ställas om intervjuaren anknyter det till något som respondenterna sagt.²⁵ Vi valde denna intervjuform för att vi ansåg att en mix av strukturerade och flexibla frågorna frambringar mer detaljerade och användbara svar då intervjun är anpassad till tillfälle och situation. Även att utveckling av frågeställningar kan göras under intervjun vilket är viktigt för att kunna besvara vår frågeställning. Frågorna i intervjuguiden har varit relativt lika i de olika intervjuerna, men en viss anpassning har dock förekommit beroende på om hemtjänstverksamheten var kommunal eller avknoppad. (se bilaga 1 för intervjuguide)

Intervjuerna inleddes med en kort presentation av oss och uppsatsämnet, därefter några allmänna frågor om hur verksamheten fungerar. Under mötet har vi dessutom kunnat observera respondenternas tonläge och kroppsspråk samt på vilket sätt de uppfattat våra frågor, men även kunnat ge en djupare förklaring av frågorna till respondenterna om detta önskats.

²³ Stockholms stads hemsida: [http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/Avknoppning-/\(091208\)](http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/Avknoppning-/(091208))

²⁴ Bryman (2002), s. 301.

²⁵ Ibid. s. 301ff.

Intervjuerna har hjälpt oss vid bearbetning av vår empiri men även i vår analys då insikten och kunskap i ämnet har ökat. Paralleller med likheter och olikheter kan göras mellan avknoppade och kommunala hemtjänstverksamheter.

2.4 Postenkäter

Enkäter kan anta flera olika former, postenkäter är det vanligaste tillvägagångssättet att använda sig av. Andra tillvägagångssätt är att intervjuaren delar ut enkäter på plats som fylls i av respondenter eller att genomföra enkäter genom telefonintervjuer.²⁶ Vi har valt att använda oss av det förstnämnda tillvägagångssättet då vi anser att respondenterna i lugn och ro kan fylla i enkäten. Då får vi in mer uppriktiga svar, och minskar intervjuareffekten.

Intervjuareffekten innebär att respondenten påverkas av undersökningssituationen och ger det svar han eller hon tror intervjuaren förväntar sig.²⁷ En annan anledning till att vi valde att använda oss av postenkäter är för att öka antalet deltagare, då tidsramen för intervjuer med alla avknoppade hemtjänstverksamheter inte fanns.

För att underlätta för respondenterna försökte vi minska antalet öppna frågor i enkäten och mer använda oss av slutna frågor, då det brukar vara lättare att besvara dessa. Vi använde även en enkel utformning för att lättare kunna följa och förstå enkäten, detta för att minimera risken för bortfall och obesvarade frågor. Vi valde att genomföra en kortare enkät, för att minska *enkättröttheten*, även detta kan leda till bortfall av enkäter.²⁸

2.5 Urval

Vi har valt att använda bekvämlighetsurvalet vilket bygger på att det finns tillgängliga studieobjekt för forskaren vid undersökningstillfället.²⁹ Vi använde denna typ av urval med tanke på uppsatsämnet, att genomföra intervjuer med alla avknoppade och kommunala hemtjänstverksamheter ses som en omöjlighet med tanke på tidsramen. Bekvämlighetsurval innebär en liten möjlighet till generalisering och att resultatet inte bidrar till något konkret, vilket kan upplevas som en nackdel.³⁰ Dock anser vi att denna generalisering ändå kan göras via de entydiga svaren på enkäterna.

Vi kontaktade ledningen i en avknoppad hemtjänstverksamhet från period 1 samt en ledning som valt att stanna kvar i kommunalverksamhet. Urvalet av de avknoppade hemtjänstverksamheterna har sin utgångspunkt i vår kartläggning. Vi fann den kommunala verksamheten från Stockholms stads hemsida. Intervjuerna genomfördes med ledningen då det är ledningen som har ansvar och kan påverka förändringsprocessen.

²⁶ Bryman (2002), s. 145f.

²⁷ Ibid. s.146.

²⁸ Ibid

²⁹ Ibid. s. 114.

³⁰ Ibid.

Anledningen till att det blev två hemtjänstverksamheter var att vi efter dessa intervjuer kände att vi uppnått en *mättnadsnivå*³¹. Vilket innebär att dessa två intervjuer är tillräckliga för att uppnå uppsatsens syfte. Vi valde att utföra en enkätundersökning som var anpassad till att alla i verksamheten kunde besvara frågorna. Detta för att få ett större perspektiv på uppsatsämnet, men även för att få in fler synvinklar om avknoppning. När det kommer till respondenterna för vår enkätundersökning har ledningen för respektive hemtjänstverksamhet valt vilka de ansåg passa bäst för att besvara enkäten. Det enda krav som fanns från vår sida var att både ledning och övrig personal bör svara. Vi valde att rikta våra enkäter endast till avknoppade hemtjänstverksamheter då vi ansåg att dessa hade kunskap att besvara våra frågeställningar, eftersom de har arbetat i både kommunala och avknoppade hemtjänstverksamheter.

2.6 Utformning av vår intervjuguide och enkätundersökning.

När vi tog fram underlaget inför våra intervjuer utgick vi från de teorier vi presenterar i kapitel tre, i enlighet med det deduktiva tillvägagångssättet. Vid intervjuerna använde vi oss av intervjuguiden som belyste de områden vi hade valt att fokusera på (se bilaga 1). Dock ser utformningen annorlunda ut beroende på om den är riktad till en avknoppad eller en kommunal hemtjänstverksamhet.

För att få en bra struktur i våra intervjuer har vi valt att använda oss av *trattmodellen*.³² Denna modell ger tips och förslag hur en intervju kan läggas upp och modellen består av sex steg. Det första steget är intervjuens öppning, där en presentation av oss och vårt arbete görs, uppsatsens syfte, varför dessa respondenter har blivit utvalda och även deras anonymitet förklaras. Införandet av steg två är öppna frågor från vår intervjuguide, vilket låter respondenterna tala fritt runt ämnets område, och utveckla intressanta påståenden. I steg tre övergår vi till detaljbeskrivning och fakta om ämnet. Steg fyra är i slutet av intervjun och här sker en sammanfattning av vad respondenterna har pratat om för att se om vi har uppfattat dem rätt, samt utveckling om något är oklart. I steg fem var intervjuguiden avklarad och ytterligare en sammanfattning gjordes. I det sista och avslutande steget tackade vi för oss och informerade om vad skulle ske därnäst. Det fanns möjlighet att återkomma till respondenterna om det uppstod oklarheter eller ytterligare frågor.³³

De avknoppade hemtjänstverksamheter som deltog i vår enkätundersökning fick fem stycken enkäter var. De skulle delas ut till anställda och ledning som kunde bäst representera verksamheten. Totalt skickade vi ut enkäter till sex verksamheter av nio möjliga. (se bild 1) Detta betyder att tre verksamheter inte ville delta. Av dessa sex verksamheter var det en som aldrig svarade, varken på enkäten eller när vi försökte kontakta den. Alla verksamheter som gick med på att delta i undersökningen fick sina enkäter och introduktionsbrev utskickat via post. Sammanlagt skickades 30 stycken enkäter till dessa sex verksamheter. Av dessa 30 enkäter var det 18 stycken som besvarades. Det innebär ett bortfall på 40 procent.

³¹ Repstad (2007), s. 92.

³² Kylén (2004), s. 20f.

³³ Ibid.

Svarsfrekvens för en postenkät varierar kraftigt. Det är det svårt att säga vad som är normgivande, men vanligtvis hamnar svarsfrekvensen runt 50 procent för en postenkät undersökning.³⁴

Enkäten omfattade 26 frågor, varav 14 frågor hade fasta svarsalternativ. På tre av frågorna kunde respondenten formulera egna svar. På nio av de 26 frågorna fanns det både fasta svarsalternativ och plats där respondenten kunde formulera egna svar. (se bilaga 2 och 3)

Respondenterna fick 14 dagar på sig att besvara enkäten, efter sista svarsdagen gjordes den första påminnelsen via mail, där vi även tackade de som hade besvarat enkäten. Påminnelse två gjordes via telefonsamtal för att minska bortfallen då det är svårare att säga nej direkt till en person.

2.7 Forskningsetiskt resonemang

Vi har använt oss av öppna observationer, vilket innebär att vi informerar respondenterna om vad vi gör, syftet med uppsatsen och hur resultaten ska användas. Men även för att få deras samtycke till att delta i undersökningen.³⁵ I vår undersökning har vi valt att inte namnge respondenter eller hemtjänstverksamheternas namn. Materialet kommer endast användas till vår undersökning. Respondenterna har informerats om alla etiska aspekter.

³⁴ Christensen, Andersson, Carlsson och Haglund (2001), s. 142.

³⁵ Repstad (2007), s. 42.

3 TEORI

I detta kapitel beskriver vi de teorier vi har valt att använda oss av för att kunna analysera och diskutera det valda ämnet, men även tidigare studier av ämnet.

3.1 Tidigare forskning

Studien *Konkurrens på kommunala villkor, om konkurrensutsättning och gränsen mellan marknad och byråkrati* från år 2002, av Fredrik Andersson som är docent i nationalekonomi vid Lunds universitet. Han försöker överblicka olika aspekter på konkurrensutsättning samt förmedla erfarenheter och kunskap inom ämnet.

Enligt studien har effekterna av konkurrensutsättning blivit ganska så odramatiska. Kostnader pressas ofta bara lite grann, samtidigt som kvalitetseffekterna förefaller vara måttliga och går i båda riktningar. Fredrik Andersson menar även att framgångsrik konkurrensutsättning kräver så kallad beställarkompetens. Att kundvalsarrangemang är ett sätt att förena offentlig finansiering, individuell valfrihet och en någorlunda effektiv konkurrens. En förutsättning för detta är dock att det produceras objektiv konsumentinformation om offentliga tjänster som är föremål för fria val. Därför anser han att detta bör uppmuntras.³⁶

3.2 Verksamhetsförändring

Förändringar i en verksamhet kan många gånger uppfattas som ett hot av medarbetarna, oavsett om förändringen är positiv eller inte.³⁷ I vårt fall innebär förändring att en kommunal verksamhet övergår och drivs i privat regi. Förändring kan röra sig om ett hot mot den personliga tryggheten eller nya arbetsvillkor. Förändringar innebär ofta att människan måste börja tänka på ett annat sätt, samt agera på ett annorlunda sätt. Ledningen måste vara noga med att informera personalen om förändringen, så att de får en chans att inse vilken påverkan förändringen kommer ha på deras arbete och på dem själva.³⁸ Ledarskap handlar om kommunikation. När det sker en förändring måste ledningen kommunicera med samtlig personal. Det är betydligt bättre att kommunicera för mycket än för lite menar författarna Bert, Macdonald och Herd eftersom frånvaro av kommunikation oftast uppfattas som negativ kommunikation. Kommunikationen uppstår inte av sig själv, utan det är något ledningen måste ta ansvar för, planeras grundligt och utföras frekvent.³⁹

³⁶ Andersson (2002), s. 4ff.

³⁷ Alvesson och Sveningsson (2008), s. 50

³⁸ Ibid. s. 51ff.

³⁹ Bert, Macdonald och Herd (2003), s. 47.

För att personalen ska känna sig involverade i processen är det nödvändigt att ledningen ger *feedback*.⁴⁰ När en organisationsförändring sker förekommer det ofta tidspress, vilket gör förändringen mer komplex. För att effektivt uppnå verksamhetens mål måste införandet av ledarskap ske så tidigt som möjligt.⁴¹

Då förändringsprocesser initieras är medarbetarnas vilja och motivation till förändring avgörande för utfallet av förändringen. Många gånger ser medarbetarna att förlusterna är större än vinsterna, men så behöver det inte alltid vara. För att medarbetarna ska kunna se att förändringsarbetet är värt ansträngningen, är det viktigt att de förstår att situationen de befinner sig i kan förbättras. En upplevd eller uppfattad plåga ger medarbetarna motivation till att genomföra en energikrävande förändring. Det är även viktigt att ledningen förmedlar tilltro och förhoppning om en bättre framtid. En annan viktig del i arbetet med att få med sig de anställda är att informera dem om förändringsprocessen.⁴²

3.2.1 Motstånd mot förändring

Orsaker till motstånd kan vara i form av bristande engagemang, surhet och motvilja, dålig stämning på arbetsplatsen. Det kan vara svårt att helt undgå motstånd, men man kan försöka möta detta på ett konstruktivt sätt.⁴³ Motstånd i vårt fall är riktad till avknoppning. Motstånd mot förändring är förståeligt, då det i många fall handlar om att individer känner sig osäkra på arbetsinnehållet i framtiden. Förändringen är en process som går från det kända till det okända. Individen ser sin trygghet försvinna och leds mot det okända som han eller hon inte vet vad det kommer innebära.⁴⁴ Det kan till exempel vara att utveckla ny kompetens, ge moraliskt stöd samt visa förståelse inför den nya situationen som personalen befinner sig i.⁴⁵ Förändringen kan öka rädslan som kan finnas kring riktiga eller föreställda konsekvenser av förändringen. Det kan röra sig om ett hot mot den personliga tryggheten, om nya arbetsvillkor för individen eller förmågan att prestera något på sin arbetsplats försämras.⁴⁶

3.3 Organisationskultur

Begreppet organisationskultur brukar beteckna livsstilen i en organisation. Det är viktigt att organisationen förser kunskapen till medarbetarna om vilken kultur företagen har,⁴⁷ eftersom kulturen skiljer sig åt i de avknoppade samt kommunala verksamheterna. Organisationskulturen har flera funktioner både när det gäller det externa och det interna.⁴⁸

⁴⁰ Alvesson och Sveningsson (2008), s. 82f.

⁴¹ Bert, Macdonald och Herd (2003), s. 44.

⁴² Ljungström (1996), s. 33.

⁴³ Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006), s. 286f.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid. s. 289.

⁴⁶ Ford, Ford och McNamara (2002) s. 105ff.

⁴⁷ Hatch, Mary och Cunliffe (2006), s. 232f.

⁴⁸ Flaa och Hofoss(1998), s. 78.

När det gäller de externa funktionerna är organisationskulturen bland annat viktigt i avseendet att den avgör huruvida organisationsmedlemmarna har förstått vad som är organisationens huvuduppgift eller dess affärsidé, samt hur den uppfyller denna uppgift och att uppfattningen om detta delas av alla. Kulturen ligger även till grund för om medlemmarna delar åsikt om hur de ska arbeta för att utföra ett bra jobb.⁴⁹

När det gäller de interna funktionerna har organisationskulturen en integrerande roll då den ger medlemmarna ett gemensamt kommunikationsmedel. Men den avgör inte bara tydligt vem som tillhör organisationen utan även vem som står utanför den. Organisationskulturen förser varje medlem en speciell roll och avgör vad som bör uppmuntras och vad som ska tillrättavisas.⁵⁰ Som ledare för en organisation blir uppgiften att socialisera medarbetarna rätt i kulturen. Detta handlar inte bara om att medarbetarna ska utföra sina arbetsuppgifter professionellt och enligt regelverket, utan också om att de ska ansluta sig till icke lagstadgade normer och andra värderingar som bör gälla inom organisationen.⁵¹

Organisationskulturen innehåller fyra kärnelement: värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar. När det gäller värderingar kan man skilja mellan värderingar som är uttalade, värderingar som de anställda säger sig tro på och värderingar som faktiskt efterlevs.⁵²

Värderingar har flera funktioner för organisationen. Bland annat kan de fungera vägledande när det gäller inställning och uppförande. De kan även ha motiverande funktioner.⁵³ De normer som förekommer i en organisation kan medlemmarna antingen vara medvetna eller omedvetna om. Normerna beskriver mer konkret hur man ska handla för att främja värderingarna och kan därför liknas som regler.⁵⁴ Lösningar på externa eller interna problem, är en beskrivning av grundläggande antaganden och de kan styra organisationens medlemmar utan att de tänker på det. De grundläggande antagandena har starkt inflytande på beteendet i gruppen och blir till en social realitet.⁵⁵

Verklighetsuppfattningar är något som organisationsmedlemmarna utvecklar för att skapa mening i handlingar och relationer. Dessa fungerar som ett slags filter att se verkligheten igenom och utvecklas då medlemmarna samverkar. Med tiden utvecklar de tillsammans uppfattningar om sammanhang, sanningar och värderingar. Dessa överförs även till nya medlemmar och är distinkta för gruppen.⁵⁶

⁴⁹ Flaa och Hofoss (1998), s. 79.

⁵⁰ Ibid. s. 80.

⁵¹ Ibid. s. 83.

⁵² Bang (1994), s. 50.

⁵³ Ibid. s. 53.

⁵⁴ Ibid. s. 54f.

⁵⁵ Ibid. s. 56ff.

⁵⁶ Ibid. s. 59ff.

3.3.1 Organisationsidentitet

En förklaring av identitetsbegreppet är att se den som en av flera nivåer av gemenskap inom en organisation. Organisationskulturen kan ha olika stark inverkan på medlemmarna och den kan mätas i olika nivåer av gemenskap som medlemmarna känner. Lägsta nivån kan då vara när medlemmarna känner till normer och värderingar i organisationen utan att följa dem, sedan följt av att de börjar anamma dessa normer och värderingar utan att identifiera sig med organisationen. Därefter, på den tredje nivån, börjar identifieringen med kulturen.⁵⁷

3.4 Y- och X-teorin

Stora delar av organisationskulturen genomsyras av ledarskap och ledarstilar, vilket även återspeglas i verksamhetsförändringen. Vi valde att ta med denna teori om ledarskap för att visa skillnader som kan uppstå inom detta område och som vi i senare kapitel drar slutsatser till.

En ledningskultur, det vill säga antaganden utifrån hur människan i sin natur är som ledare kan definieras som antingen negativ eller positiv.⁵⁸ Detta har gjorts genom X-teorin samt Y-teorin, där huvudtesen är att ledarbeteendet präglas av ledarens människosyn. Det vill säga att antingen kan en ledare ha uppfattningen att;

- Genomsnittsmänniskan har en inneboende motvilja att arbeta och vill om möjligt undvika det, det vill säga lat av naturen och saknar ambitioner.
- På grund av denna ovilja att arbeta får folk tvingas, styras, kontrolleras, instrueras och hotas med straff för att de ska utföra en rimlig insats i företagets tjänst, det vill säga att människan ses som självupptagen och inte kan se andras behov som till exempel företagets.
- Genomsnittsmänniskan föredrar att ledas, önskar inte att ta ansvar och vill framför allt ha trygghet. Den känner stort motstånd till förändring. Här krävs det tvång, hot och direkt kontroll för att styra.⁵⁹

Dessa antaganden benämns som X- teorin. Y- teorin står för motsatsen, det vill säga aktiv istället för passiv och kan se organisationens behov istället för att motarbeta och var självisk.

⁶⁰ Generella uppfattningar inom Y- teorin är;

- Att anstränga sig fysiskt och själsligt genom att arbeta är lika naturligt som att vila och koppla av. Beroende på omständigheter som kan kontrolleras kan arbete vara en källa till tillfredställelse.

⁵⁷ Bang (1994), s. 63.

⁵⁸ Bakka (2006), s. 205.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

- Yttre kontroll och hot om straff är inte de enda medlen att få folk att arbeta för företagets syfte. Människan leder och kontrollerar sitt eget arbete för ändamål som hon känner är angelägna. Dessa belöningar kan vara självaktning och möjlighet att uttrycka sin personlighet.
- Att undvika ansvar, sakna ambition och fästa vikt vid trygghet är i regel följer av erfarenhet, inte inneboende i mänskliga drag.⁶¹

I samband med X- och Y-teorin har även artikeln *Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness*⁶² studerats. Där skrivs det att det finns fler faktorer som påverkar en ledares effektivitet, vissa färdigheter och förmågor måste finnas, så som ledarens beteende, förmågan att motivera och kommunicera. Dessa är viktiga faktorer om påverkar organisationens effektivitet.⁶³ Högsta ledningen i hierarkin utvecklar organisationens vision, mission och strategiska långsiktiga planer. Det är de som är under i hierarkin som ska förverkliga strategierna och det är upp till ledningen att se till att detta sker. Det vill säga framgångsrikt genomförande av förändring leder i slutändan till att ändra anställdas beteende.⁶⁴ Vilket leder till att en sammanställning av hur människan fungerar måste ske, det vill säga om personen i fråga är en X-människa eller en Y- människa.

Artikeln visar vikten av en ledares färdigheter och förmågor som krävs för framgångsrik förändring i organisationen. Ledning som visar dåliga tecken på ledarskap uppvisar exempelvis bristande kommunikationskompetens, oförmåga att ändra och anpassa personalens beteende efter organisationens behov. Tecken på en bra ledare är förmågan att motivera, kommunicera, och skapa trivsamma miljöer. Men även prestation, beslutsamhet, självförtroende, och initiativtagande är tecken på en bra ledare.⁶⁵

Huvudpoängen i artikeln är att organisationer måste kontinuerligt och snabbt ändra och anpassa sig till den föränderliga miljö, därför vikten av en bra ledning.⁶⁶ Om ledningen inte har den befogenheten, utan är mera av en X- människa kommer detta inte gynna verksamheten.

⁶¹ Bakka (2006), s.206.

⁶² Gilley, McMillan, och Gilley (2009)

⁶³ Ibid s.38f.

⁶⁴ Ibid. s.39f.

⁶⁵ Ibid. s.40ff.

⁶⁶ Ibid. s.45.

4. EMPIRI

I detta kapitel kommer en presentation av vår kartläggning att redovisas och vikten med att göra en. Därefter presenteras de två intervjuer vi har genomfört med ledningen av två hemtjänstverksamheter från kommunal respektive avknoppad regi samt en presentation av enkätsvaren som utförts av personer i avknoppade hemtjänstverksamheter.

4.1 Varför kartlägga och följa upp

För att kunna bilda sig en uppfattning om avknoppning inom hemtjänsten i Stockholms stad, bör man följa upp tidigare avknoppade hemtjänster, för att se om detta är en bra metod för att öka mångfalden och gynna småföretagare. Vikten med en kartläggning är att ge lokala beslutsfattare en bild av de avknoppade hemtjänster som ägt rum i Stockholms stad. Att sammanställa denna typ av information utgör underlag för planering och framtida beslut.⁶⁷ Men även uppföljning och utvärdering av processen är viktigt. Kartläggning och uppföljning går hand i hand. Genom att regelbundet uppdatera kartläggningen följer man upp denna metod och kan se eventuella problem som kan uppkomma. Uppföljning kan ge underlag för nya beslut kring avknoppning.

4.2 Vår kartläggning

Genom vår kartläggning av har vi lyckats sammanställa en lista på avknoppade hemtjänstverksamheter, som kan delas upp i tre perioder. Period 1 (då avknoppning infördes i Stockholms stad) består av åren 1991 till 1994. Period 2 består av åren 1998 till 2002 och den sista perioden består av åren 2006 fram tills idag, det vill säga 2009. Detta specificeras i figur 1. Tiden mellan dessa tre perioder, det vill säga 1994 till 1998 och 2002 till 2006 har det enligt vår studie inte förekommit några avknoppningar inom hemtjänsten i Stockholms stad. Dock är vi medvetna om att vår kartläggning kan vara ofullständig, då det finns möjlighet att vi inte lyckats finna alla avknoppade hemtjänster som har upphört.

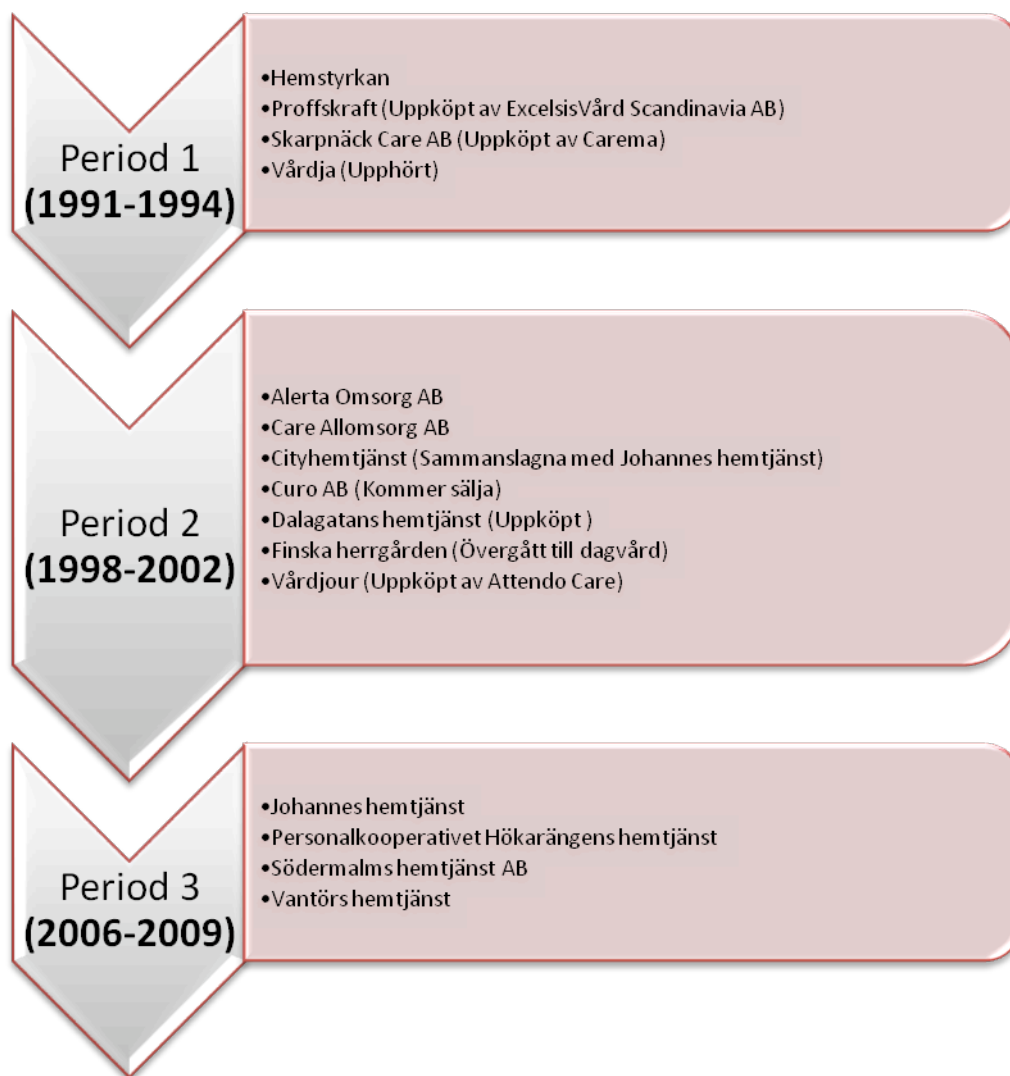
Informationen om dessa avknoppade hemtjänster som vi har sammanställt i kartläggningen har vi fått fram på olika sätt. De avknoppade hemtjänster som redan finns dokumenterade är de från period 3 som redovisas på Stockholms stads hemsida.⁶⁸ Resterade hemtjänster, det vill säga de i period 1 och 2 har framkommit genom intervjuer med kommunala, avknoppade och privata hemtjänster, men även genom sekundärdata som Internet.⁶⁹

⁶⁷ Körner och Wahlgren (2006), s12.

⁶⁸ Stockholms stads hemsida: [http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornylse-i-Stockholms-stad-/Avknoppning-/Pagaende-och-genomforda-personalovertaganden-av-verksamhet/\(091001\)](http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornylse-i-Stockholms-stad-/Avknoppning-/Pagaende-och-genomforda-personalovertaganden-av-verksamhet/(091001))

⁶⁹ Svensk företagsförmedlings hemsida:

[http://www.sffab.se/litiuminformation/site/page.asp?Page=8&IncPage=828&Destination=825/\(091209\)](http://www.sffab.se/litiuminformation/site/page.asp?Page=8&IncPage=828&Destination=825/(091209))



Figur 1; Kartläggningsresultat

Genom en sammanställning av kartläggningen kan vi fastställa att endast en av de avknoppade hemtjänsterna i period 1 är aktiv, det vill säga 75 procent av de avknoppade hemtjänsterna i period 1 har upphört eller bytt verksamhetsform. Denna trend fortsätter under period 2, där tre avknoppade hemtjänster är aktiva. Det är 57 procent som har upphört i denna period. Under period 3 är alla avknoppade hemtjänster aktiva, dock kan man ha i åtanke att dessa hemtjänster har varit avknoppade en kort tid, det rör sig mellan ett till tre år.

I en total sammanställning över kartläggningen kan vi se att 47 procent av de avknoppade hemtjänsterna har upphört, blivit uppköpta eller på annat sätt slutat att verka på marknaden. Av dessa är det cirka 38 procent som har blivit uppköpta. Det har visat sig att det är Excelsis Vård scandinava AB, Attendo Care AB och Carema som har köpt upp de avknoppade hemtjänstverksamheterna.⁷⁰

⁷⁰ Svensk företagsförmedlings hemsida:

[http://www.sffab.se/litiuminformation/site/page.asp?Page=8&IncPage=828&Destination=825/\(100109\)](http://www.sffab.se/litiuminformation/site/page.asp?Page=8&IncPage=828&Destination=825/(100109))

Stockholms stad vill skapa förutsättningar för småföretagande genom avknoppning, men om ett stort företag som Attendo Care lägger ett bättre anbud, vinner de. Anledningen till att ett stort företag kan lägga anbud på en kommunal verksamhet är att konkurrensen mellan privata och kommunala verksamheter ska ske på lika villkor.⁷¹

4.3 Presentation av intervjuer - ledning

Då uppsatsens syfte är att belysa vilka fördelar och nackdelar som uppstår vid avknoppning i hemtjänstverksamheter valde vi att göra två djupintervjuer med respondenter som har arbetat en längre tid inom äldreården och varit i kontakt med fenomenet avknoppning sedan det infördes i Stockholms stad. Den avknoppade verksamheten var en av de första som *knoppade av*, det vill säga från period 1. (se bild 1) De har stor erfarenhet inom ämnet och kan därför jämföra hur avknoppning har utvecklats från när deras verksamhet avknoppades fram till idag. Ledningen i den kommunala verksamheten har fått erbjudande att låta verksamheten *knoppa av* men avböjde då deras syn på avknoppning är en annan. Då vi eftersträvar en överblick av synpunkter och synvinklar av ämnet från båda sidor anser vi att dessa två respondenter är viktiga för att kunna uppfylla uppsatsens syfte.

4.3.1 Avknoppad verksamhet - verksamhet A

Vi refererar den avknoppade verksamheten till verksamhet A, vilken är en ekonomisk förening som utför arbete inom den privata hemtjänsten. Verksamhet A erbjuder tjänster som omvårdnadstjänster i hemtjänst inklusive måltidstjänster, städtjänster, ledsagning och avlösning för personer i alla åldrar. Deras verksamhetsidé är bland annat att erbjuda sina tjänster dygnet runt, sätta den enskilde i centrum och utgå från den enskildes behov. Deras vision är:

- Att ta hänsyn till den boendes integritet och självbestämmande, samt att ge trygghet.
- Omvårdnad och vara lyhörd för den enskildes behov.
- Att möjliggöra kvarboende i hemmet till livets slut och att erbjuda näringsrik mat till den som bor i hemmet.⁷²

Den 2 januari 1992 övergick verksamhet A från att vara en kommunalt styrd verksamhet. Det var den första avknopningsperioden som ägde rum och kallades för ett ”projekt” från Stockholms stads sida. Processen tog cirka ett och ett halvt år innan verksamheten kunde övergå till att bli avknoppad. Verksamhet A och tre andra hemtjänster nappade på erbjudandet från Stockholms stad att låta sina verksamheter avknoppas under denna period.⁷³

Förutom kurser i att starta eget fick verksamheterna finansiella hjälpmedel som fakturor betalda i förskott och projektpengar av Stockholms stad för att komma igång med verksamheten.

⁷¹ Muntlig källa: Anna Saldeen. (091120)

⁷² Muntlig källa: Intervju verksamhet A. (091022)

⁷³ Ibid.

Dessa pengar utdelades vid två tillfällen samt att verksamheten fick betalt för att kunna anställa extrapersonal och en konsult till pappersarbete vid behov. Dessutom fick de som gick från kommunal till privat verksamhet två års tjänstledighet, till skillnad från vad som gäller i dagens situation då det rör sig om sex månaders tjänstledigt.⁷⁴ Idag består verksamhet A av tre personer som verkar i ledningen och 44 anställda, men vid avknoppningen bestod de av 14 personer i ledningen, vilket ledde till förvirring. Med åren har flera slutat av olika anledningar, vilket har upplevts som något positivt av dem som är kvar då det har underlättat styrprocessen.

Anledningen till att verksamhet A valde att avknoppa var för att komma ifrån den byråkratiska styrningen inom kommunen som de anser ”hämmar både kvalitén och utvecklingen inom äldreården”.⁷⁵ Genom att avknoppa kunde en effektivisering ske inom de områden som behövdes utvecklas. Det bidrog till en högre kvalitet för de äldre, detta helt enkelt genom att styrprocessens moment förkortades och besluten som gällde verksamheten och kunderna kunde tas snabbare.⁷⁶ För att den kommunala verksamheten ska kunna utvecklas såsom verksamhet A anser de att ”murar måste rivas och gamla beteenden och synsätt ändras.” Det vill säga att ”hierarkin bland chefer och personalen bryts ner och något måste göras åt den långsamma beslutsprocessen.”⁷⁷

Motivationen hos de anställda ser annorlunda ut och fungerar mycket bättre nu än när de verkade i kommunal regi. Nu motivera verksamhet A sin personal genom att alltid vara närvarande, det vill säga ”öka sammanhållningen i gruppen genom att som chefer alltid finnas där för sin personal”,⁷⁸ att ha en ”öppenhet” och ”visa att även de som chefer kan vara ute på golvet och jobba.”⁷⁹ Att ta hänsyn och beakta människan, ”öka empatin genom att se den anställda som mer än bara en arbetskraft.”⁸⁰ Även ”öppna och klara regler underlättar.” Än så länge finns det inget incitament program för att öka motivationen, men det finns tankar kring att införa ett finansiellt belöningsystem. Istället erbjuder de till exempel jul- och vårfester för att öka sammanhållningen samt konferenser som sker utanför Sverige. Men den största motivationsfaktorn som de själva anser är bäst, är att de ”alltid ställer upp och finns där för sin personal.”⁸¹

⁷⁴ Muntlig källa: Intervju med verksamhet A. (091022)

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid.

4.3.2 **Kommunal verksamhet – verksamhet B**

Vi refererar den kommunala verksamheten till verksamhet B, vilken har varit kommunalt styrt sedan år 1975, då den startade. Verksamhet B erbjuder hemtjänster dygnet runt ”av god kvalitet med kontinuitet, ett engagerat arbetssätt som bygger på respekt och en positiv människosyn med vårdtagaren i centrum”⁸². De anställda är välutbildade med lång erfarenhet och verksamhet B är mycket nöjd med sin låga personalomsättning, även specialutbildad personal på demenssjukdomar finns. Det kan förekomma att verksamhet Bs hemtjänst i vissa fall anlitar tvätt- och städfirmor som staden upphandlat. Dessutom erbjuds matlådor med god och varierad kost från en underentreprenör.⁸³

Anledningen till att verksamhet Bs ledning har valt att inte *knoppa av* sin verksamhet är för att det missgynnar valmöjligheterna för de äldre. Verksamhet B kommer att gå ihop med en annan hemtjänstverksamhet som verkar i samma stadsdel för att minska kostnaderna. Detta ses som en nackdel från verksamhet B då synen på mångfald som politikernar förespråkar blir skev. ”De kommunala hemtjänstverksamheter som finns kvar slås ihop, på grund av ekonomiska skäl” vilket bidrar till att färre kommunala verksamheter finns kvar på marknaden.⁸⁴

Verksamhet B har inget emot avknoppning generellt, dock anser de att en mix mellan kommunala och privata verksamheter bör finnas i varje stadsdel för att maximera konkurrensen. Även att personalen i verksamhet B ”känner en viss trygghet med att vara kommunalt anställd, då regler och förordningar existerar”. Ett annat skäl är att kunna tillgodose de äldres valmöjligheter, att kunna välja bland både privata och kommunala verksamheter. Uppfattningen som verksamhet B har fått och vill förmedla är att de äldre ofta känner sig ”oroliga och otrygga med privat styrda verksamheter”. De menar att av ”tradition och gammal sed” så väljer de äldre kommunalt styrda verksamheter. Inte för att de privata verksamheterna är sämre, utan att de helt enkelt förlitar sig på kommunen. För att respektera dessa bör det även finnas kommunalt styrda hemtjänstverksamheter i varje stadsdel. En annan negativ bild som speglar avknoppning enligt verksamhet B är bilden av att tjäna pengar på äldre, vilket de menar är moraliskt fel. Dessutom anser de att om verksamheter ska avknoppas bör de värderas på andra sätt än enbart beräkning av inventarier som finns i verksamheten.⁸⁵

Verksamhet B har förståelse för den byråkratiska problematiken som kan uppstå i kommunala verksamheter. Exempelvis att det inte går att anpassa enskilda verksamheters behov och att budgetfrågor ses ur ett annat perspektiv då det inte går att tänka vinstdrivande.

⁸² Intervju med verksamhet B (091120)

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

Annars uppfattas det inte från verksamhets B sida inte någon större skillnad på verksamheterna då det är upp till ledningen hur de vill kommunicera och leda sin personal. De anser dock att vissa förändringar borde ske inom den kommunala verksamheten för att klara av konkurrensutsättningen, speciellt den kommunala budgeten. Verksamhet B eftersträvar en större förståelse av hur vårdpersonalen arbetar ute på fältet från biståndshandläggarna, då de kommunala verksamheterna måste ta emot kunder från andra stadsdelar. Detta anser verksamhet B leder till en skev konkurrensmiljö, då de privata verksamheterna kan välja om de vill ta emot kunder från andra stadsdelar eller inte beroende på arbetsområdet.⁸⁶

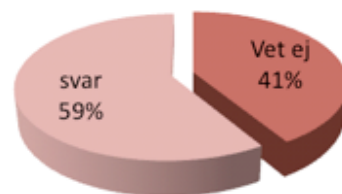
4.4 Presentation av enkätundersökning

För att uppnå uppsatsens syfte har vi även valt att göra en enkätundersökning. Denna rör personal och ledning i avknoppade verksamheter, då vi vill belysa vilka fördelar och nackdelar som kan uppstå vid avknoppning.

Vi har kartlagt nio avknoppade hemtjänstverksamheter (se figur 1) av dessa var det tre som avböjde att delta i undersökningen på grund av tidsbrist. Vilket bidrar till att sex hemtjänstverksamheter fick enkäten. En av dessa hemtjänstverksamheter svarade aldrig, varken på enkäterna eller när vi har försök kontakta dem. Vi var medvetna om att risken för svarsbortfall är stor vid enkätundersökningar eller att enkäten fylls i slarvigt, felaktigt och ofullständig. Med dessa aspekter i åtanke har vi ett bortfall på 40 procent .

Nedan följer en presentation av utvalda frågor som i högsta grad är aktuella för vår studie och som vi vill belysa extra. (se bilaga 2 och 3 för resterande frågor och svar)

Fråga 7. Varför avknoppades verksamheten?



Figur 2: Diagram över svar på fråga 7

De vanligaste kommentarerna var ekonomisk fördelaktighet, att kunna verkställa egna idéer som annars hade stoppats av kommunens byråkrati, att beslut fattas direkt, men även för att kunna öppna upp för möjligheten att själva kunna påverka arbetet, inriktning och resultat ute hos kunderna.

⁸⁶ Intervju med verksamhet B (091120)

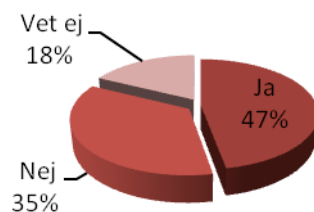
Fråga 10. Finns det någon tanke på att sälja verksamheten vidare?



Figur 3: Diagram över svar på fråga 10

12 procent svarade ja, anledningen till detta var att kunna finansiera framtida mål och att ansvaret har ökat markant. ”Det vill säga att arbetet inte är mödan värt”.

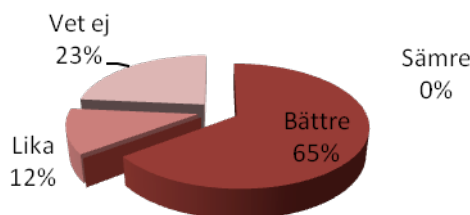
Fråga 14. Har arbetsmiljön förändrats efter avknoppningen?



Figur 4: Diagram över svar på fråga 14

De vanligaste kommentarerna var att ledning och personal arbetar närmare varandra efter avknoppningen vilket leder till att beslutsvägarna bli kortare och att det är lättare att fatta och förstå besluten som tas. Detta för att strukturen på organisationen har utvecklats. Även att arbetsgruppen har minskat och att alla nu får systematisk information om ekonomin. De har blivit mer serviceinriktade då jobbet har blivit mer personligt. Det vill säga att medarbetarna tar mer ansvar och är mer delaktiga i utvecklingen av verksamheten. Ledningen har även blivit mån om att personalen ska trivas, och har nu större möjligheter till att göra detta.

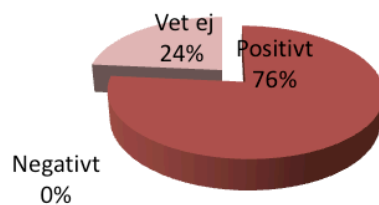
Fråga 16. Hur fungerar verksamheten efter avknoppningen?



Figur 5: Diagram över svar på fråga 16

De vanligaste kommentarerna till varför verksamheten fungera bättre efter avknoppningen var för att besluten ligger närmare kunderna, verksamheten och personalen. Detta för att beslutsvägarna har förkortats. Även friheten att driva och utveckla verksamheten efter egna tankar och idéer gör att motivation och målmedvetenhet ökar, vilket leder till ökad effektivitet.

Fråga 19. Vad är kundernas respons efter avknoppningen?



Figur 6: Diagram över svar på fråga 19

Denna fråga är baserad på vad ledning och övrig personal tror att kunderna anser om avknoppning.

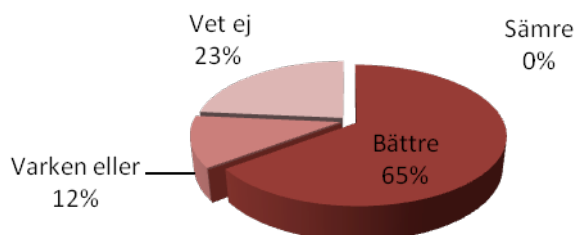
Fråga 20. Finns det några skillnader mellan stryrsätten i kommunal vs privat regi?



Figur 7. Diagram över svar på fråga 20

I avknoppad verksamhet är ledningen mer resultatriktad. De bestämmer själva, det vill säga besluten tas närmre verksamheten. Vilket gör att besluten tas snabbare, att flexibiliteten ökar och att ledningen är lättare att nå. Den avknoppade verksamheten är inte lika ”fyrkantig” som den kommunala verksamheten. I kommunala verksamheter är det personalens villkor som gäller/styr och i avknoppade verksamheter är det kundens villkor som gäller/styr.

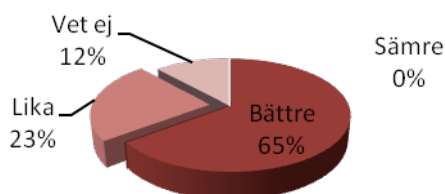
Fråga 21. Hur upplever ni att kvalitén har utvecklats efter avknoppningen?



Figur 8: Diagram över svar på fråga 21

65 procent kommenterar att de upplever att kvalitén har blivit bättre efter avknoppningen och detta beror på att verksamheterna nu är beroende av varje kunds uppfattning, vilket har lett fram till ett annat arbetsätt där kvalitén tvingats till förbättring. Därför satsas det mer på utbildning för personalen och tydligare ledarskap genom att förkorta beslutsvägarna och ständigt vara delaktig.

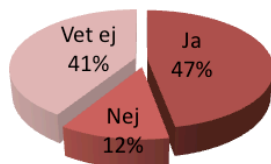
Fråga 22. Hur är arbetsmotivationen efter avknoppningen?



Figur 9: Diagram över svar på fråga 22

De vanligaste kommentarerna till varför arbetsmotivationen upplevs bättre efter avknoppningen, är att övergången från kommunalt styre har tydligare roller och rutiner, då den kommunala byråkratin inte längre påverkar. ”Alla jobbar för ett mål i en liten organisation vilket leder till att var och ens insats syns tydligare och medarbetarnas blir viktigare”.

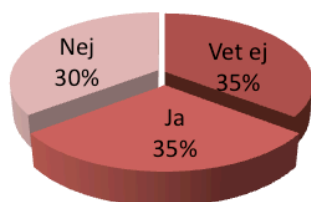
Fråga 25. Rekommenderar du andra kollegor inom branschen att avknoppa?



Figur 10: Diagram över svar på fråga 25

47 procent svarade ja och förklaringarna till detta var att kunna styra sitt arbete på bästa sätt, att det ökar friheten och att arbetsmiljön har blivit bättre. Men även att folk bör våga tro på sig själva och förverkliga sina drömmar, ”låt ingen hindra er från det ni verkligen vill göra”. De 12 procent som svarade nej anser att marknaden är överhettad.

Fråga 26. Blev det som ni hade tänkt er?



Figur 11: Diagram över svar på fråga 26

I denna fråga svarade 35 procent att det blev som de hade tänkt sig. Detta bidrog till ökad flexibilitet, kortare beslutvägar, ökad frihet och att arbetet är lättare att genomföra, då vissa moment försvann vilket var förväntningarna. ”Det gav även möjlighet att styra ekonomin på sitt egna sätt, vilket gör att verksamheten nu är lönsam”, dock så skiljer sig det då man själv måste bilda nätverk för att få information, dialog med mera. Som en enkätrespondent kommenterade; *visionen om att driva en bra hemtjänst är uppnådd med bra personal samt kompetent ledning.*

Men det finns 30 procent som inte var nöjda, då de ansåg att de har fått ett ökat motstånd från olika håll, exempelvis från facket, arbetsmiljöverket och politiker. ”Även att kundvalet är ett spel för galleriet”.

5 ANALYS

I detta kapitel kommer en tolkning göras av det empiriska materialet, även kopplingar till teorier och andra studier inom området.

5.1 Fördelar och nackdelar med avknoppning

Enligt verksamhetsförändringsteorin så kan en förändring, såsom en avknoppning, upplevas som något negativt eller till och med ett hot. Därför måste ledarskap införas tidigt i en förändring, eftersom kommunikationen inte uppstår av sig själv, utan det är något ledningen måste ta ansvar för. Att låta personalen ta egna initiativ och känna sig delaktig i förändringen kan skapa trygghet, därför är viktigt att införa den nya organisationskulturen tidigt i processen så att personalen har tid att förstå och acceptera hur förändringen kommer att påverka deras arbete. Enligt teorin är förändringen en process som går från det kända till det okända. Individerna ser sin trygghet försvinna och leds mot det okända som han eller hon inte vet vad det kommer innebära. Att jobba för en kommunal verksamhet anses skapa en trygghet, då det inte existerar något okänt, det vill säga att regler och förordningar finns och måste följas.

I den avknoppade verksamheten anser de att de har kommit ifrån den byråkratiska styrningen som många anställda anser hämmar utvecklingen och nytänk inom verksamheten och ledarskapet. Uppfattningen vi får av de avknoppade hemtjänsterna utifrån empirin är att självständigheten fortfarande är densamma men att personalen har större inflytande och kan påverka beslut som sker runt deras arbete mer direkt. De har nära till beslut och de får besked snabbt. Att beslutprocessen upplevs snabb, beror oftast på att mellannivån i den hierarkiska ordningen är borttagen. Verksamheten blir på så sätt mer flexibel på grund av att det inte finns fler bestämmande mellannivåer, vilket i sin tur genererar en mer effektiv verksamhet. Ledningen har gått från en centraliserad roll till en mer decentraliserad roll och involverar övrig personal i frågor rörande exempelvis verksamhetens ekonomi och existens. Friheten för hur ledningen vill utveckla sin verksamhet har speglats genom en ökad satsning på personalen. Vi upplever att de avknoppade hemtjänsterna vill skapa en samhörighetskänsla i verksamheten. De kan till exempel uppmärksamma sin personal med arrangerade fester, kryssningar och andra aktiviteter året om.

Den kommunala hemtjänsten anser att det missgynnar valmöjligheterna för de äldre, när det inte finns en mix av kommunala och privata hemtjänster i varje stadsdel. Verksamhet B kommer gå ihop med en annan hemtjänstverksamhet som verkar i samma stadsdel, för att minska kostnaderna. Detta ses som en nackdel från verksamhet B då synen på mångfald som politikerna förespråkar blir skev. De kommunala hemtjänstverksamheter som finns kvar slås ihop, på grund av dålig ekonomi, vilket bidrar till att få kommunala hemtjänstverksamheter finns kvar på marknaden.

Att studera ledarrollen är en viktig aspekt för att belysa vilka fördelar och nackdelar som kan uppstå vid avknoppning. X- och Y- teorin säger att det finns två synsätt av människor, vilket går att tolka att det finns två typer av ledare. Enligt teorin är bilden av en X-människa passiv och statisk medan bilden av Y-människan är aktiv och dynamisk. Den empiriska bilden som är tolkad av intervjuer och enkäter är att ledningen som väljer att stanna kvar i en kommunalt styrd hemtjänstverksamhet behöver ha den hierarkiska ordningen, då detta upplevs som en trygghet. Ledningen i de avknoppade verksamheterna känner att den byråkratiska styrningen och den hierarkiska ordningen hämmar deras arbetsätt. Detta är inget som motsägs i intervjun med kommunala hemtjänstverksamheten, men de anser att det är upp till ledningen att kommunikationen fungerar. En tolkning som kan göras ifrån Y- och X- teorin är att en viss typ av människor väljer att knoppa av, det vill säga Y-människor som inte behöver bli piskad för att utföra arbetet. Y-människor vill leda och kontrollera över sitt arbete och dessa människor har höga ambitioner. Enligt teorin skulle detta innebära att avknoppade hemtjänstverksamheterna till största del kommer att bestå av ambitiösa Y-människor och X-människor blir kvar i kommunala hemtjänstverksamheter.

5.2 Avknoppade hemtjänster

Idén till att genomgå en avknoppning är att verkställa egna idéer som annars hade stoppats av kommunens byråkrati, samt att beslut fattas direkt vilket ger snabba resultat. Men även för att kunna öppna upp för möjligheten att själv kunna påverka arbetet, inriktning och resultat ute hos kunderna. Vår tolkning av empirin är att ledning och personal arbetar närmare varandra vilket leder till att beslutsvägarna bli korta och att det är lättare att fatta och förstå besluten som tas. Detta för att strukturen på verksamheten har utvecklats. Enligt teorin om organisationskulturen är det viktigt att medlemmar förstår vad som är verksamhetens huvuduppgift eller dess affärsidé.

Vid avknoppningen fick personalen välja att stanna kvar i den kommunala hemtjänsten eller följa med till det avknoppade företaget. För dem som följde med skulle en ny kultur implementeras, från en dag till en annan. Att ändra organisationskultur görs dock inte över en dag, utan det krävs mycket arbete. Det är ledningen som måste vara noga med att informera personalen om förändringen, så att de får en chans att inse vilken påverkan förändringen kommer ha på deras arbete, samt på dem själva. Vår tolkning av empirin är att verksamhetsmedlemmarna har informerats, eftersom arbetsgruppen har minskat och att alla i verksamheten nu får systematisk information. Empirin säger även att medarbetarna tar mer ansvar samt är mer delaktiga i utvecklingen av verksamheten.

I teorikapitlet beskrivs begreppet *Organisationsidentitet* som talar om huruvida en organisations medlemmar identifierar sig med organisationskulturen. För att organisationsidentitet ska uppstå måste organisationsmedlemmarna känna gemenskap med sin organisation. Något som tyder på att detta finns i de verksamheter som ingått i studien, är det starka intresset för att starta egen verksamhet eller byta arbetsplats till en avknoppad verksamhet. Detta tyder på en god gemenskap på arbetsplatsen och att man identifierar sig med sin verksamhet.

Värderingar har flera funktioner för organisationen. Bland annat kan de fungera vägledande när det gäller inställning och uppförande. De kan även ha motiverande funktioner. I intervjun med verksamhet A får vi inga indikationer på att verksamheten arbetar med personalens gamla inställningar och attityder. Avknoppade verksamheter gör värderingar mer explicita för att nischa sig mot konkurrenterna, värderingarna används som en del av företagets marknadsföring.

Organisationskulturen förser varje medlem en speciell roll och avgör vad som bör uppmuntras och vad som ska tillrättavisas. Vår tolkning från empirin är att det är större fokus på kvalitén efter avknoppningen. Eftersom verksamheterna nu är beroende av varje kund, måste kvalitén vara bättre. Utbildning prioriteras, som leder till större förståelse för kunderna vilket ökar kvalitén. Även att de har mer kontakt med kunder och dess anhöriga.

Enkäterna visar att verksamheterna har blivit mer flexibla, fått kortare beslutvägar, ökad frihet samt att arbetet är lättare genomförbart då vissa moment har försvunnit. Men enkäterna visar även att det finns verksamhetsmedlemmar som inte är nöjda efter avknoppningsprocessen, då de anser att de har fått ett ökat motstånd från olika håll, såsom facket, arbetsmiljöverket samt politiker. Förändringen kan öka rädslan för hot mot den personliga tryggheten, de nya arbetsvillkoren för individen eller den säkerhet som finns i förmågan att prestera något på sin arbetsplats.

5.3 Konkurrenten mellan avknoppade och kommunala hemtjänster

Ett av målen med avknoppning från politikernas sida är att ökad mångfald ska eftersträvas bland annat genom att stödja Stockholms stads egen personal som vill ta över verksamheten, detta för att öka konkurrensen på marknaden. Enligt den tidigare studien; *Konkurrens på kommunala villkor, om konkurrensutsättning och gränsen mellan marknad och byråkrati*, har effekterna av konkurrensutsättning blivit ganska så odramatiska. Vad är då syftet med avknoppning om konkurrensen blir odramatisk?

Både kommunal och avknoppad hemtjänst anser sig arbeta självständigt, att de har fria händer inom verksamhetens budget. Men avknoppad hemtjänst har mer delaktighet i skapandet av budgeten. De pengar som blir över i en kommunal hemtjänst går tillbaka till kommunen och används i någon annan verksamhet. Kommunala hemtjänster är begränsade av politiska processer, det är inte de privata hemtjänsterna. Kommunalt verksamhet tycker därmed att de inte konkurrerar på lika villkor, eftersom privata hemtjänster kan återanvända eventuell vinst och på så sätt stärka och bygga upp verksamheten. Det tar även längre tid när ett beslut ska fattas i en kommunal hemtjänst. Den avknoppade ledningen upplever att beslutsvägen är kortare jämfört med kommunala hemtjänster. Både avknoppade och kommunala verksamheter upplever engagemang hos personal och ledning.

De avknoppade hemtjänsterna kan även välja att bara vara verksamma i en stadsdel, exempelvis kan en privat hemtjänst på Kungsholmen neka en kund som bor på Södermalm. Detta kan inte en kommunal hemtjänst göra. Sker då konkurrensen på samma villkor?

Om ett stort företag som Carema lägger ett bättre anbud, vinner de. Anledningen till att ett stort företag kan lägga anbud på en kommunal verksamhet är att konkurrensen mellan privata och kommunala verksamheter ska ske på lika villkor enligt politikerna. Tanken att sälja är kanske inte den första som slår dem, men en del har gjort det. Detta är vår uppfattning efter att en närmare studie gjorts av intervjuer och enkätundersökningen. Antingen är det att incitamentet från början var ekonomiskt, eller så handlar det helt enkelt av en naturlig avgång som pension. En naturlig gång blir att företaget som erbjuder mest, får köpa upp verksamheten.

6 AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta kapitlet presenteras de slutsatser vi kunnat dra från analysen med hjälp av empirin och teorierna, vidare genomförs en kristik granskning av uppsatsen och ett avslut om tips till vidare forskning.

6.1 Slutsats

Vår granskning av fenomenet avknoppning har lett oss till slutsatsen att de flesta som får chansen att *knoppa av* har som motiv att komma ifrån de byråkratiska styrsätten samt de långa och krångliga beslutsvägarna. De har även ett brinnande intresse för att utveckla verksamheten, vilket inte skulle fungera i en kommunal verksamhet.

Dock har det visat sig att avknoppning inte alltid gynnar alla. Vår tolkning är att de kommunala och avknoppade verksamheterna spelar med olika spelregler. Då den avknoppade verksamheten kan välja om de vill inrikta sig på en stadsdel eller fler har de möjligheter att avgränsa kunder till ett närområde. Det vill säga då våra äldre har valmöjligheten att välja vilken aktör som passar dem bäst, kan de privata verksamheterna neka kunder som inte är bosatta i det närområde som verksamheten verkar i. Denna möjlighet har inte den kommunala hemtjänstverksamheten, då det har blivit så att vissa stadsdelar inte har någon kommunal hemtjänstverksamhet att erbjuda utan endast består av privata hemtjänstverksamheter. Detta innebär att en kommunal hemtjänstverksamhet i närligganden stadsdel måste ta sig an denna kund, om kunden nu önskar sig en kommunal hemtjänstverksamhet. På detta sätt belastas de kommunala styrda hemtjänstverksamheterna hårdare än de avknoppade ofrivilligt.

Det sägs från politikernas sida att avknoppning sker på lika villkor, vi motsäger detta. Hur kan en kommunalverksamhet konkurrera med de privata verksamheterna när de från grund och botten utgår från olika budgetupplägg. Genom en vinstbudget kan avknoppade hemtjänstverksamheter bygga upp en stark verksamhet, med bättre kvalitet då de själv väljer vart de vill investera sina pengar. Detta är något en kommunal hemtjänstverksamhet inte kan konkurrera mot. Då pengarna som blir över i den kommunala budgeten delas ut till andra kommunala verksamheter. På grund av detta anser vi att det inte alltid gynnar kommunala hemtjänstverksamhetens utveckling och kvalitet.

En anledning till att avknoppning infördes är för att öka mångfalden i hemtjänsten, dock befaras att marknaden kommer att övergå till en privat monopolmarknad, styrd av de större aktörerna, då de små avknoppade verksamheterna av en eller annan anledning kommer att bli uppköpta. Detta baserar vi på vårt empiriska material som visar att det finns verksamheter där tanken att sälja vidare inte är allt för främmande. Om vi vidare studerar vår kartläggning så visar den att cirka 47 procent av de avknoppade hemtjänsterna har upphört, vill sälja eller har blivit uppköpta. Vilket kanske inte är tanken när man låter personalen ta över verksamheten.

Enligt våra teorier så krävs det en viss typ av ledarskap för att vilja driva en avknoppad verksamhet. Det skulle innebära att endast en viss typ av *människor* skulle befinna sig i de avknoppade verksamheterna respektive de kommunala verksamheterna, vilket vi motsäger. Vi anser att en verksamhet behöver både *X-människor* och *Y-människor* för att klara sig, dessutom går det inte att normalisera vilka människor som är kapabla till att styra en avknoppad verksamhet.

Det var endast fyra av elva avknoppade hemtjänstverksamheter som var aktiva när Stockholms stad år 2006, bestämde sig för att *knoppa av* fler hemtjänster. Detta anser vi är märkligt eftersom Stockholms stads syfte med avknoppning är bland annat att gynna småföretagare och inte att verksamheterna säljas vidare till större aktörer som vår kartläggning har visat. Vi tycker att Stockholms stad borde ha gjort en uppföljning av de avknoppade hemtjänstverksamheterna innan beslutet fattades om att fortsätta med avknoppning.

6.2 Kritisk granskning

Vi anser vi att vårt empiriska material bör granskas, då överdrivning lätt kan uppstå i det mänskliga beteendet. Vilket menas att människan ibland vill ge skenet av att vissa saker är bättre än vad de egentligen är.

Vi kritiserar även våra intervjuer med verksamheterna, då vi använt oss endast av anteckningar, detta kan ha resulterat i att vi gick miste om viktiga aspekter vad gäller personens tonläge samt ordval.

Vidare kan kritik riktas till den externa reliabilitet som handlar om undersökningens uppreparhet. Denna var svår för oss att uppnå i vår studie då urvalet inte var statistiskt grundat därför är inte undersökningen möjlig att replikera.⁸⁷ Även det faktum att våra frågor var öppna och flexibla innebar svagheter vad gäller studiens replikerbarhet. Även att alla infallsvinklar inte är beaktade, kan ge missvisande och bristande aspekter i ämnet.

Kritik kan även riktas till de andrahandskällor vi har använt oss av. Risker finns att andrahandskällan inte har återgett originalkällan korrekt vilket resulterar i att informationen kan vara missvisande. Annan källkritik kan riktas till huruvida vi har valt att låta verksamheterna själva utse vilka som skulle svara på enkäterna, var de personerna tillräckligt insatta i ämnet för att räknas som en tillförlitlig förstahandskälla.

Sist men inte minst bör vi se över oss själva och vår påverkan i arbetet, undersökningar som ska studera sociala förändringar kan vara problematiska, det vill säga stora problem kan ligga hos observatören som oftast kallas för ”goes native”⁸⁸ det vill säga att observatören blir en del av den sociala miljön och lämnar eller förlorar sin forskarroll.

⁸⁷ Bryman (2002), s. 257.

⁸⁸ Repstad (2007), s. 10.

6.3 Vidare forskning

Under denna tid med vår uppsats har intresset och idéer för nya undersökningsområden dykt upp, men som vi fått lämna på grund av uppsatsens tidsram. Vi föreslår fortsatt forskning inom liknande ämne som exempelvis en enkätundersökning hos de kommunala hemtjänstverksamheterna.

Avknoppade hemtjänstverksamheter nämner att verksamheten har blivit bättre då vissa moment har försvunnit sedan de gick ifrån den byråkratiska styrningen. Vi nämner några av dessa moment i uppsatsen såsom att beslut tas snabbare och närmare verksamheten. Därför skulle det vara intressant att studera vad de kommunala verksamheterna lära sig av de privata verksamheterna.

Källförteckning

Andersson, F. (2002) *Konkurrens på kommunala villkor. Om konkurrensutsättning och gränsen mellan marknad och byråkrati.*, Stockholm, Svenska kommunförbundet, ISBN 91-7289-094-0

Almqvist, R (2006) *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*, Malmö, Liber.

Alvesson, M och Sveningsson, S (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*, Malmö, Liber.

Bakka, J., Fivelsdal, E. och Lindkvist, L. (2006) *Organisationsteori- struktur, kultur, processer*, 5:e upplagan, Liber, Malmö.

Bang, H. (1994) *Organisationskultur*, 2:a upplagan, Studentlitteratur AB, Lund.

Bert, A., MacDonald, T. och Herd, T. (2003) *Two merger integration imperatives: urgency and execution*, *Strategy and Leadership*. Vol. 31, No. 3.

Blom, H och Hallgren, T (1999) *Konkurrens för fortsatt välfärd?*, Fälth och Hässler smedjebacken, Stockholm

Bryman, A (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö, Liber

Christensen, L, Andersson, N, Carlsson, C och Haglund, L. (2001) *Marknadsundersökning en handbok*, Andra upplagan, Lund, Studentlitteratur.

Flaa, P., Hofoss, D. och Holmer-Hoven, F. (1998) *Introduktion till organisationsteori*, Studentlitteratur AB, Malmö.

Forbberg, N (2001) *Offentlig upphandling i praktiken*, upplaga 2:1, Stockholm, Novum Grafiska AB.

Ford, J. D., Ford, L. W. och McNamara, R. T. (2002) *Resistance and the background conversations of change*, *Journal of Organisational Change Management*. Vol. 15, No. 2, s. 105-121

Gilley, A., McMillan, H S. och Gilley, J W. (2009) *Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness*. Vol.16, No.1, s 38-47.

- Hatch, M J. och Cunliffe, A L. (2006) *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, 2:a upplagan, Oxford University Press, USA.
- Hernsäter, K (2008) *Hemtjänsten i Nacka kommun- Ett kundvalssystem baserat på privata alternativ*,
Magisteruppsats, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet.
- Kylén, A (2004) *Att få svar - Intervju, enkät, observation*, Vellinge, Bonnier Utbildning
- Körner S och Wahlgren L (2006) *Praktisk statistik*, Lund, Studentlitteratur
- Ljungström, K. (1996) *Förändring som leder vidare- idéer och metoder för framgångsrik förändring i företag och organisationer*, Uppsala: Konsultförlag
- Piiva, K och Söderlund, P (2004) *Ny i hemtjänsten*, Förlagshuset GOTHIA
- Repstad, P (2007) *Närhet och distans kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, upplaga 4, Oslo, Studentlitteratur.
- Svenska Språknämnden (2004) *Svenska skrivregler*, upplaga 4, Stockholm, Liber.
- Sjölander, A-C. (2009, 21 oktober) *Osäker framtid för avknoppningarna*, Kommunalarbetarna nr18, s. 14-17.
- Trost, Jan. (2005) *Kvalitativa intervjuer*, Lund, Studentlitteratur

Elektroniska källor

Stockholms stads hemsida:

[http://www.stockholm.se/FamiljOmsorg/Aldreomsorg/Aldreombudsmannen/\(091208\)](http://www.stockholm.se/FamiljOmsorg/Aldreomsorg/Aldreombudsmannen/(091208))

Stockholms stads hemsida: [http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/Avknoppning-/\(091208\)](http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/Avknoppning-/(091208))

Stockholms hemsida: [http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/\(091205\)](http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/(091205))

Stockholms stads hemsida:

[http://www.stockholm.se/FamiljOmsorg/Aldreomsorg/Hemtjanst/\(091208\)](http://www.stockholm.se/FamiljOmsorg/Aldreomsorg/Hemtjanst/(091208))

Stockholms stads hemsida: [http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/Avknoppning-/Pagaende-och-genomforda-personalovertaganden-av-verksamhet/ \(091001\)](http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/Avknoppning-/Pagaende-och-genomforda-personalovertaganden-av-verksamhet/ (091001))

Svenskföretagsförmedlings hemsida:

[http://www.sffab.se/litiuminformation/site/page.asp?Page=8&IncPage=828&Destination=825 / \(091209\)](http://www.sffab.se/litiuminformation/site/page.asp?Page=8&IncPage=828&Destination=825 / (091209))

Muntliga källor

Intervju med verksamhet A, Stockholm, 091022

Intervju med verksamhet B, Stockholm, 091120

Anna Saldeen, verksamhetsutvecklingen vid enheten för kvalitetsutveckling, Stockholm, möta 091001. Kompletterande intervju (091120)

Ingalill Elwin, enhetschef för enheten för kvalitetsutveckling, Stockholm, möte 09101

BILAGOR

Bilaga 1. Intervjufrågor

Vi vill observera att intervjufrågorna till den kommunala verksamheten var tvunget att kortas ner på grund av tidsbrist.

Intervjufrågor till den privata verksamheten

- Hur ser ledningen ut och vilka befattningar har det?
- Har alla i ledningen varit med från början?
- Hur många anställda har ni?
- Varför valde ni att avknoppa verksamheten? Hur gick processen till? Hur upplevde ni samarbetet med Stockholm stad? Vad visst ni om att bedriva ett företag innan avknoppningen?
- Har personalen öka eller minskat efter avknoppningen? Och hur många valde att följa med vid avknoppningen?
- Ser ledningen annorlunda ut efter avknoppningen?
- Har sammanhållningen i ledningen förändrats efter avknoppningen?
- Hur skiljer sig ledarsynen i privata vs. kommunala?
- Hur definierar ni ledarskap?
- Hur tror du att personalen uppfattar dig som chef?
- Hur gör ni för att skapa en god arbetsmiljö?
- Hur går kommunikationen till? Hur får de anställda kännedom om vad som händer på företaget?
- Tar man hänsyn till de anställdas individuella olikheter och mål?
- Vad innebär arbetsmotivation för er?
- Hur motiverar ni er personal och er själva?
- Ser motivationen annorlunda ut efter avknoppningen? Hur såg den ut före?
- Hur anser ni att en kommunal verksamhet skulle kunna förbättra sin motivation?
- Vad tror du är personalens största motivation är? Vad skulle göra dem ännu mer motiverad?
- Hur gör du för att skapa motivation hos dem anställda? (hur ger du beröm och feedback)
- Arbetar företaget aktivt för att få anställda att trivas, trivsel och arbetsmiljö?
- Har ni ett belöningsystem? Finns andra belöningsätt än pengar? Karriärs utveckling, utbildningar, personlig utveckling, gemenskap, vänner? Ges feedback och uppskattning – känslan av att man gör någon nytta? Exempelvis om ni skickar er personal på utbildning, hur tas denna tillgång tillvara på?
- Har ni personalutvecklingssamtal inom ert företag och i så fall – vad anser du om detta?
- På vilket sätt tror du att du som chef kan motivera din personal?

- Ser styrningen annorlunda ut efter avknoppningen?
- Hur skiljer sig styrsättet i privata vs. kommunala?
- Affärsidé, vision (ledstjärna till framtiden) och mission (bidraget till samhället)?

Intervjufrågor till den kommunala verksamheten

- Hur ser du på avknoppning?
- Hur definierar ni ledarskap?
- Hur tror du att personalen uppfattar dig som chef?
- Hur gör ni för att skapa en god arbetsmiljö?
- Hur går kommunikationen till? Hur får de anställda kännedom om vad som händer på företaget?
- Tar man hänsyn till de anställdas individuella olikheter och mål?
- Vad innebär arbetsmotivation för er?
- Hur motiverar ni er personal och er själva?
- Hur anser ni att en kommunal verksamhet skulle kunna förbättra sin motivation?
- Vad tror du är personalens största motivation är? Vad skulle göra dem ännu mer motiverad?
- Hur gör du för att skapa motivation hos dem anställda? (hur ger du beröm och feedback)
- Arbetar företaget aktivt för att få anställda att trivas, trivsel och arbetsmiljö?
- Har ni ett belöningsystem? Finns andra belöningsätt än pengar? Karriärs utveckling, utbildningar, personlig utveckling, gemenskap, vänner? Ges feedback och uppskattning – känslan av att man gör någon nytta? Exempelvis om ni skickar er personal på utbildning, hur tas denna tillgång tillvara på?
- Har ni personalutvecklingssamtal inom ert företag och isåfall – vad anser du om detta?
- På vilket sätt tror du att du som chef kan motivera din personal?

Bilaga 2. Enkätfrågor

Enkät

Om svarsutrymmet ej räcker till, var vänlig skriv på baksidan!

Verksamhetens namn:

1. Kön

Kvinna

Man

2. Ålder

..... år

3. Tillhör du?

Ledning

Övrig personal

4. Hur många verkade i ledningen när avknoppningen ägde rum?

..... st.

Vet ej

5. Hur många verkar i ledningen idag?

..... st.

Vet ej

6. Vilket år avknoppades verksamheten?

1991

1992

1993

1994

1995

1996

1997

1998

1999

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

Vet ej

7. Varför avknoppades verksamheten?

.....
.....

8. Vilken bolagsform är verksamheten?

Aktiebolag Handelsbolag Kommanditbolag
Enskildfirma Entreprenad Ekonomisk förening
Annat Vet ej

9. Om verksamheten inte är ett aktiebolag, finns det någon tanke att övergå till denna bolagsform?

Ja Nej Vet ej

10. Finns det någon tanke på att sälja verksamheten?

Ja Nej Vet ej

11. Om svaret på fråga 10 är Ja, vilken anledning?

.....
.....

12. Har kunderna ökat eller minskat efter avknoppningen?

Ökat Minskat Ungefär samma Vet ej

13. Har personalstyrkan ökat eller minskat efter avknoppningen?

Ökat Minskat Ungefär samma Vet ej

14. Har arbetsmiljön förändrats efter avknoppningen?

Ja Nej Vet ej

15. Om svaret på fråga 14 är Ja, på vilket sätt?

.....
.....

16. Hur fungerar verksamheten efter avknoppningen?
Bättre Sämre Lika Vet ej
Om bättre eller sämre, motivera!

.....
.....

17. Hur tror du att kunderna upplever kvalitén efter avknoppningen?
Bättre Sämre Lika Vet ej
Om bättre eller sämre, motivera!

.....
.....

18. Till vilken procentuell grad upplever du att kunderna utnyttjar kundvalsmodellen?
0% 10% 20% 30% 40% 50%
60% 70% 80% 90% 100% Vet ej

19. Vad är kundernas respons efter avknoppningen?
Positiva Negativa Vet ej

20. Finns det några skillnader mellan styrsätten i kommunal vs privat regi?
Ja Nej Vet ej

Om Ja, vilka?

.....
.....

21. Hur upplever ni att kvalitén har utvecklats efter avknopningen?

Till det bättre Till det sämre Varken eller

Vet ej

Om bättre eller sämre, motivera!

.....
.....

22. Hur är arbetsmotivationen efter avknopningen?

Bättre Sämre Lika Vet ej

Om bättre eller sämre, motivera!

.....
.....

23. Hur ser du på avknopning idag jämfört med när ni gick över till privat regi?

Förändrad syn Oförändrad syn Vet ej

Om förändrad eller oförändrad syn, motivera!

.....
.....

24. Har stressen minskat eller ökat efter avknopningen?(Generellt)

Minskat Ökat Vet ej

Om minskat eller ökat, motivera!

.....
.....

25. Rekommenderar du andra kollegor inom branschen att avknoppa?

Ja

Nej

Vet ej

Om ja eller nej, motivera!

.....
.....

26. Blev det som ni hade tänkt er med avknoppning?

Ja

Nej

Vet ej

Om ja eller nej, motivera!

.....
.....

Övriga synpunkter:

Bilaga 3. Sammanställning av enkäten

Fråga 1. Kön

76 % Kvinnor

24 % Män

Fråga 2. Ålder

45,80 Medelålder för Kvinnor

52,75 Medelålder för Män

47,50 Total genomsnittlig medelålder

Fråga 3. Till hör du ledning eller övrig personal?

53st Tillhör ledning

47st Tillhör övrig personal

Fråga 4. Hur många verkade i ledningen när avknoppningen ägde rum?

5,4st Genomsnittligt antal som verkade i ledningen vid avknoppning

Fråga 5. Hur många verkar i ledningen nu?

3,7st Genomsnittligt antal som verkade i ledningen nu

Fråga 6. Vilket år avknoppades verksamheten?

12 % Avknoppade 1992

41 % Avknoppade 2002

35 % Avknoppade 2008

12 % vet ej

Fråga 7. Varför avknoppades verksamheten?

59 % Svarat på varför

41 % vet inte

De mest vanliga svaren är;

- Ekonomiskt fördelaktigt samt verkställande av idéer som annars hade stoppats av kommunen byråkrati.
- Fick chansen genom förfrågan från regeringen med tjänstledigt.
- Vilja till eget ansvarstagande, förmå verksamheten och ekonomiskt lönsamt.
- Möjlighet att påverka arbetet, inriktning och resultat ute hos kunderna även att beslut fattas direkt och ger snabba resultat.

Fråga 8. Vilken bolagsform är verksamheten?

53 % Aktiebolag

47 % Ekonomisk förening

Fråga 9. Om verksamheten inte är ett aktiebolag, finns det någon tanke att övergå till denna bolagsform?

- 25 % Ja
- 25 % Nej
- 50 % Vet ej

Fråga 10. Finns det någon tanke på att sälja verksamheten?

- 12 % Ja
- 87,5 % Nej
- 0,5 % Vet ej

Fråga 11. Om ja på fråga 10, vilken anledning?

- Att kunna finansiera ett framtida mål
- Mycket ansvar, nästan dygnet runt, och ingen vinst.

Fråga 12. Har kunderna ökat eller minskat efter avknoppningen?

- 70 % Ökat
- 6 % Minskat
- 6 % Ungefär samma
- 18 % Vet ej

Fråga 13. Har personalstyrkan ökat eller minskat efter avknoppning?

- 65 % Ökat
- 6 % Minskat
- 17 % Ungefär samma
- 12 % Vet ej

Fråga 14. Har arbetsmiljön förändrats efter avknoppning?

- 47 % Ja
- 35 % Nej
- 18 % Vet ej

Fråga 15. Om ja på fråga 14, motivera!

- Ledning och personal arbetar närmare varandra. Lättare att fatta och förstå besluten.
- Kortare beslutvägar
- Mer arbetsfrågor, mer pappers/data arbete.
- Liten grupp och alla får systematisk information om ekonomin och även mer service inriktad
- Medarbetarna tar med ansvar, är mer delaktiga
- Bättre organisation och struktur, bland annat genom att vara måna om sin personal ska

trivas

Fråga 16. Hur fungerar verksamheten efter avknoppningen?

- 65 % Bättre
- 0 % Sämre
- 12 % Ungefär samma
- 23 % Vet ej

De mest vanliga svaren är;

- Beslut nära kund och verksamhet, kortare beslutvägar eftersträvas, bättre arbete med förbättringar mer frihet att driva och utveckla.
- Snabbare beslut, jobbar närmare personalen, kul med ansvar och mera ansvar då man jobbar för sig själv
- Mer målmedvetenhet och effektivitet, och motivation
- Mer inflytande på arbetet
- Snabbare beslut, bättre organisation och planerig
- Bättre på alla sätt

Fråga 17. Hur tror du att kunderna upplever kvalitén efter avknoppningen?

- 53 % Bättre
- 0 % Sämre
- 23 % Lika
- 24 % Vet ej

De mest vanliga svaren är;

- Mer flexibilitet, bättre bemötande.
- Vi arbetar efter kundens villkor och önskemål, *för att bli bättre, existera och växa.*
- Arbetar mer effektivt, och målmedveten
- Mer tillgänglig för kunderna och mer utbildning för personal
- Erbjuder mervärde som inte fanns under kommunaltid, i form av sociala aktiviteter.

Fråga 18. Till vilken grad upplever du att kunderna utnyttjar kundvalsmodellen?

- 12 % upplever att kunderna utnyttjar kundvalsmodellen till 20 %
- 12 % upplever att kunderna utnyttjar kundvalsmodellen till 50 %
- 12 % upplever att kunderna utnyttjar kundvalsmodellen till 60 %
- 6 % upplever att kunderna utnyttjar kundvalsmodellen till 70 %
- 6 % upplever att kunderna utnyttjar kundvalsmodellen till 80 %
- 6 % upplever att kunderna utnyttjar kundvalsmodellen till 90 %
- 17 % upplever att kunderna utnyttjar kundvalsmodellen till 100 %
- 29 % Vet ej

Fråga 19. Vad är kundernas respons efter avknoppningen?

- 76 % Positivt

0 % Negativt
24 % Vet ej

Fråga 20. Finns det några skillnader mellan styrsätten i kommunal vs privat regi?

53 % Ja
0 % Nej
47 % Vet ej

De mest vanliga svaren är;

- I privat regi är ledningen mer resultatriktad.
- I kommun har man mer arbetspersonal än kunder, i privat är det mer kunder. I kommunen är det personalens villkor som gäller/styr, i privat är det kundens villkor som gäller/styr.
- Snabbare beslut och mer flexibla i privat regi lättare att nå ledningen.
- Kan bestämma mer själva, det vill säga besluten tas närmre verksamheten, inga direktiv från förvaltningen.
- Privata är mer flexibla. Upplev att den privata verksamheten inte är lika ”fyrkantig” som kommunala.

Fråga 21. Hur upplever ni att kvalitén har utvecklats efter avknoppningen?

65 % Bättre
0 % Sämre
12 % Varken eller
23 % Vet ej

De mest vanliga svaren är;

- Det faktum är att vi är beroende av varje kund, vilket har gett en helt annan arbetsätt har lett till att kvalitén måste vara bättre.
- Tydligare ledning, kortare beslutsvägar och beslut efter organisationen, ständig förbättring och delaktighet ökar kvalitén.
- Mer utbildning till personalen och större förståelse för kunderna ökar kvalitén.
- Mer inflytande i arbetet och därför kan påverka till det bättre, större kundfokus ökar kvalitén.
- Vi arbetar nu med kvalitetsstyrning, ordning och reda vilket ökar kvalitén.

Fråga 22. Hur är arbetsmotivationen efter avknoppningen?

65 % Bättre
0 % Sämre
23 % Varken eller
12 % Vet ej

De mest vanliga svaren är;

- Man har en organisation med tydligare roller och rutiner

- Styr själva, ej påverkade utav kommunal byråkrati, vilket leder till bättre stämning på arbetsplatsen
- Jobbar för sin egen skull, vilket leder till mer service inriktning och nöjdar kunder, vilket leder till ökad arbetsmotivation.
- Mer inflytande i arbetet, kan påverka till de bättre
- Roligare att arbeta i en liten organisation, var och ens insats syns tydligare och medarbetarnas insats blir viktigare.
- Alla jobbar för ett mål

Fråga 23. Hur ser du på avknoppning idag jämför med när ni gick över till privat regi?

29 % Förändrad syn

18 % Oförändrad syn

53 % Vet ej

De mest vanliga svaren är;

- Man är mer öppen på frågor idag, samt finns starkar stöd i samhället.
- Avknoppning har lett till färre moment i vissa arbetssituationer, vilket leder till lättare arbete, mer insatt i organisationen och dennes ekonomi.
- Tror på de privata aktörerna, och ser bara positivt på att fler får chansen, tror på denna modell.

Fråga 24. Har stressen minskat eller ökat efter avknoppningen?

23 % Ökat

23 % Minskat

18 % Lika

36 % Vet ej

De mest vanliga svaren är;

- Högre krav på personalen samt effektivisering upplevs ibland stressande.
- Från ledning sida; Mer pappersarbete, större arbetsbörda, stressen öka när man måste fatta snabba beslut utan alla info, och man ska veta allt.
- Planering och noggrannhet minskar stressen
- Arbetet i kommunen är väldigt splittrad och man förvänts delta i saker som egentligen inte har med verksamheten att göra. Nu kan vi koncentrera oss på kärnverksamheten, vilket minskar stressen
- Tydligare direktiv och mer effektivitet leder till minskad stress
- Kan i hög grad själv styra min dag och verksamheten vilket minskar stressen.

Fråga 25. Rekommenderar du andra kollegor inom branschen att avknoppa?

47 % Ja

12 % Nej

41 % Vet ej

De mest vanliga svaren är;

- Ja, varför inte våga tro på sig själv och förverkliga sina drömmar, låt ingen hindra er från det ni verkligen vill göra.
- Ja, men dock inte om man är för många.
- Ja, bland annat för att kunna styra sitt arbete på bättre sätt, och ökar friheten.
- Ja, för det utvecklar vården, personalen och arbetsmiljön
- Nej, Då blir mer konkurrent i en redan överhettad marknad.

Fråga 26. Blev det som ni hade tänkt er med avknoppningen?

35 % Ja

30 % Nej

35 % Vet ej

De mest vanliga svaren är;

- Förväntade mig kortare beslutvägar, detta är uppfyllt.
- Visionen om att driva en bra hemtjänst är uppnådd med bra personal samt kompetent ledning.
- Ja, mer flexibilitet och lättare arbete, då vissa moment försvann. Mer insyn i ekonomin
- Ja, friare, lönsammare men också mer ansvar, dock så skiljer sig det då man själv måste bilda nätverk för att få information, dialog mm.
- Nej, kundval är ett spel för galleriet, du är beroende av kommunala administratörer. (2002)
- Nej, mer motstånd från olika håll, som facket, arbetsmiljöverket, politiker osv än förväntat. (2002)

Övriga synpunkter

- Trögt att jobba för kommunen i beslutfattning.
- Jag tror att det bara finns en skillnad mellan stora privat vårföretag och små, i vårt fall har vi inget intresse att bli stora, vi vill bara sköta vårt jobb bra, påverka vår arbetsplats och använda resurserna på effektivast möjliga sätt. Blir det pengar över till vinst är det bra, men inget huvudmotiv.