



Fagfelleverdert artikkel

## ”Kunden i fokus!” - Om den kommunala hemtjänstens presentation av verksamheten i en marknadiserad äldreomsorg

David Feltenius\* och Jessika Wide\*\*

### Sammanfattning

Drygt hälften av de svenska kommunerna har infört valfrihet inom hemtjänst baserat på lagen om valfrihetssystem (LOV). Detta valfrihetssystem mynnar ut i en ”välfärdsmix” i kommunerna, där offentliga och privata utförare konkurrerar med varandra. I artikeln undersöks hur den offentliga utföraren av hemtjänst presenterar sin verksamhet i en kontext av LOV och marknadisering. Tillämpas tillvägagångssätt mot ”konvergens” eller ”divergens” i förhållande till idén om det privata företaget? Med ”konvergens” avses att den offentliga utföraren försöker efterlikna det privata företaget i presentationen av sin verksamhet, medan ”divergens” istället avser att den offentliga utföraren för fram skillnader. Den empiriska studien består av en riktad innehållsanalys och omfattar 106 LOV-kommuner som presenterat den offentliga hemtjänstutföraren på kommunens hemsida. Studiens övergripande slutsats är att det dominerande tillvägagångssättet handlar om divergens, kryddat med inslag av konvergens. I den offentliga utförarens presentationer betonas exempelvis det kommunala ägandet samt kommunernas erfarenhet av att bedriva hemtjänst. Samtidigt förekommer företagsinspirerade inslag, som användandet av begreppet ”kund”. Studiens resultat placeras in i en övergripande diskussion om hur offentliga utförare utvecklas i en kontext av marknadisering. Att offentlig verksamhet okritiskt ”importerar” tillvägagångssätt från privata företag kan utmana centrala värden i förvaltningen, som öppenhet, saklighet, universalism och följsamhet till den demokratiska styrningskedjan.

**Nyckelord:** Valfrihetssystem, marknadisering, företagisering, hemtjänst, äldreomsorg, offentlig utförare, New Public Management

\***David Feltenius** är docent och universitetslektor vid Statsvetenskapliga institutionen, Umeå universitet, SE-901 87 Umeå. Epost: [david.feltenius@umu.se](mailto:david.feltenius@umu.se). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8392-5292>

\*\***Jessika Wide** är filosofie doktor och universitetslektor vid Statsvetenskapliga institutionen, Umeå universitet, SE-901 87 Umeå. Epost: [jessika.wide@umu.se](mailto:jessika.wide@umu.se). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3536-8318>

Forskningen som artikeln bygger på har möjliggjorts genom finansiering från Forte till projektet ”Med företaget som förebild? Om kommunal hemtjänst i en marknadiserad äldreomsorg” (dnr. 2018-00423). Författarna vill tacka tidskriftens anonyma granskare samt deltagare vid Nordiska Kommunforskarkonferensen (Norkom) i Oslo 2021 för värdefulla synpunkter och kommentarer på tidigare versioner av artikeln.

## Inledning

Äldreomsorgen i de nordiska länderna har över tid genomgått betydande förändringar i riktning mot marknadsiering. Ett exempel är de olika varianter av valfrihetssystem som har införts inom hemtjänsten i kommunerna, där äldre personer själva får välja hemtjänstutförare. Omfattning och exakt utformning varierar dock både mellan och inom de nordiska länderna (Anttonen & Häikiö, 2011; Fersch & Jensen, 2011; Meagher & Szebehely, 2013; Vabø et al., 2013; Anttonen & Karsio, 2017; Rostgaard, 2018; Katzin, 2020; Brandt, 2021; Moberg, 2021; Erlandsson et al., 2022; Foged & Houlberg, 2022).

I Sverige är det frivilligt för kommunerna att införa valfrihet inom äldreomsorgen. Lite fler än hälften av de svenska kommunerna (157 av 290 kommuner, se SKR 2020) hade 2020 infört valfrihet inom hemtjänst baserad på *lagen om valfrihetssystem* – LOV (Prop. 2008/09:29; SFS 2008:962). Lagen, som trädde i kraft den 1 januari 2009, gav kommunerna möjlighet att upphandla äldreomsorgen enligt ett nytt förfarande. Kommuner som infört LOV specificerar ett förfrågningsunderlag med krav som utförare måste uppfylla för att få bedriva hemtjänst i kommunen, till exempel gällande bemanning, åiterrapportering och kompetens. Alla utförare som uppfyller kriterierna i förfrågningsunderlaget tillåts etablera sig och därefter är det den äldre personen själv som, efter ett gynnande biståndsbeslut, väljer utförare inom hemtjänsten (Winblad et al., 2014; Winblad et al., 2015; Wide & Feltenius, 2016; Dunér et al., 2019; Feltenius & Wide, 2019; Erlandsson et al., 2022).

De externa utförarna inom hemtjänsten i de svenska kommunerna utgörs av både vinstdrivande och ideella aktörer. Noterbart är dock att inslaget av ideella utförare är litet i Sverige jämfört med andra länder (Sivesind, 2017). Det finns flera förklaringar till detta. En förklaring är att ideella aktörer i högre grad än i andra länder har trängts undan av den offentliga sektorns expansion inom omsorgsområdet. En annan förklaring är att det svenska systemet med valfrihet och upphandlingar behandlar ideella och vinstdrivande utförare likvärdigt (Lundbäck, 2012; Johansson et al., 2015; Blomqvist & Winblad, 2019).

I de flesta svenska kommuner med LOV inom hemtjänst fortsätter den offentliga utföraren att utgöra ett valbart alternativ. Det är bara i sju kommuner (Danderyd, Nacka, Sigtuna, Staffanstorps, Täby, Upplands Väsby och Vellinge) som den kommunala hemtjänsten har avvecklats helt (Hjort, 2019). Valfrihetssystemet inom svensk hemtjänst mynnar därmed ut i en så kallad ”välfärdsmix” i kommunerna, där olika typer av utförare konkurrerar med varandra på en marknad – offentliga, vinstdrivande och ideella utförare (Ascoli & Ranci, 2002; Sivesind & Trætteberg, 2017; Trætteberg et al., 2021). Tidigare studier om denna ”mix” har främst riktat fokus mot de privata utförarna. Den offentliga utföraren, det vill säga den hemtjänst som drivs i kommunal regi, har däremot hamnat i skymundan. Vi vet därmed inte hur den offentliga utföraren av hemtjänst agerar inom ramen för valfrihetssystemet.

En utav flera intressanta aspekter handlar om hur den offentliga utföraren väljer att presentera sin verksamhet i syfte att framstå som ett attraktivt val för den som skall välja hemtjänstutförare (Wæraas et al., 2015). I ett system med LOV har inte längre den offentliga utföraren monopol på utförandet av tjänsterna, utan konkurrerar med vinstdrivande och ideella aktörer. För att kunna bibehålla, eller till och med att utveckla, sin position i valfrihetssystemet måste därför den offentliga utföraren framstå som det bästa och mest attraktiva valet för de äldre (Walsh, 1991; 1994). I det sammanhanget kan *hemsidepresentationer* antas vara av betydelse (Moberg et al., 2016). På kommunernas hemsidor ges den offentliga utföraren utrymme att presentera sin verksamhet och

dess innehåll. Den intressanta frågan är *hur* den kommunala hemtjänsten har valt att utforma denna presentation. Har det gjorts i termer av konvergens eller divergens i förhållande till idén om det privata företaget (det vill säga en vinstdrivande organisation som i konkurrens säljer varor och tjänster på en marknad)?

Med *konvergens* avses ett tillvägagångssätt där den offentliga utföraren försöker *efterlikna* det privata företaget i presentationen av sin verksamhet (Forsell, 1994; Hall, 2012; Andersson et al., 2021). Det kan handla om att den offentliga utföraren använder ett företagsliknande språkbruk där den äldre personen refereras till i termer av "kund" och där "kundnöjdhet" utgör ett centralt värde. Med *divergens* avses det motsatta, nämligen att den offentliga utföraren för fram *skillnader* gentemot det privata företaget. Det kan handla om att det offentliga ägandet lyfts fram som ett centralt värde för verksamheten, liksom öppenhet och följsamhet till den demokratiska styrningskedjan.

Genom att studera den offentliga utförarens presentation av verksamheten kan vi erhålla värdefull kunskap om hur offentliga utförare agerar inom ramen för en marknadiserad välfärd. Det saknas idag i hög grad kunskap om hur den kommunala hemtjänsten påverkas i närvaro av privata utförare. Centralt i detta är frågan om hur balansen mellan demokrati- och ekonomivärden inom kommunal hemtjänst påverkas av marknadiseringen. Lennart Lundquist ser "ekonomismen" – ett alltför stort fokus på ekonomivärden – som ett hot mot den offentliga sektorns förvaltningsetik och demokrativärden (Lundquist, 1998; 1999; 2014). Om den offentliga utföraren av hemtjänst alltför okritiskt och oreflekterat "importerar" metoder från privata företag, riskerar detta att hota den demokratiskt styrda förvaltningens grundläggande värden (se t.ex. Winckler, 2000).

Mot denna bakgrund är vårt syfte med föreliggande artikel att *analysera hur den offentliga utföraren av hemtjänst presenterar sin verksamhet i en kontext av valfrihet och marknadisering*. Det gör vi genom att undersöka den offentliga hemtjänstutförarens presentation på respektive kommuns hemsida. Totalt analyserar vi hemsidepresentationer från 106 kommuner som infört lagen om valfrihetssystem (LOV) inom hemtjänst.

- Hur framställer och beskriver den kommunala hemtjänsten sin verksamhet med avseende på aspekter som logotyp, verksamhetsbeteckning, mål, ägande, hemtjänsttagare och personal?
- Går det att utifrån kommunernas presentation av verksamheten på sina hemsidor att identifiera tillvägagångssätt mot konvergens eller divergens i förhållande till det privata företaget?

I nästkommande avsnitt beskrivs den teoretiska ansatsen genom att vi utvecklar diskussionen om konvergens och divergens utifrån befintlig forskningslitteratur. Därefter presenteras det metodologiska angreppssättet. I det fjärde avsnittet redovisar och analyserar vi studiens resultat. Avslutningsvis sammanfattas studien tillsammans med frågor för framtida forskning inom området.

## **Teoretisk inramning**

### **Marknadisering och välfärdsmix**

Under de senaste decennierna har välfärdsstaten i Sverige genomgått en utveckling i riktning mot *marknadisering*. Med detta avses att marknadsinspirerade idéer och mekanismer får genomslag inom offentlig sektor (Salamon, 1993). Ett exempel på detta är individens möjligheter att kunna välja mellan olika utförare av välfärdstjänster (Pierre, 1995).

Marknadiseringen i Sverige har varit framträdande inom till exempel vård, skola och omsorg (Hartman, 2011; Jordahl, 2013; Blix & Jordahl, 2021). Inom äldreomsorgen är det särskilt ett område som sticker ut: Hemtjänsten. Hemtjänst, som beviljas av kommunernas socialtjänst efter ansökan av individen, består av olika individanpassade insatser i den egna bostaden inom dels personlig omvårdnad, dels service (till exempel städning och inköp). Strax över hälften av landets kommuner har infört ett valfrihetssystem inom hemtjänsten (SKR, 2020), vilket går ut på att personer med beviljad hemtjänst själva får välja utförare. Införandet av valfrihetssystem sker utifrån lagen om valfrihetssystem (LOV), som började gälla den 1 januari 2009 (Prop. 2008/09:29; SFS 2008:962).

Privata utförare ansöker om att få bedriva hemtjänst i kommunen utifrån de krav som specificeras i kommunens förfrågningsunderlag. Det handlar bland annat om krav på återrapportering, anställdas kompetens och säkerhetsrutiner (Winblad et al., 2014). De personer som ansökt om och beviljats hemtjänstinsatser av kommunens biståndshandläggare, kan sedan välja mellan de utförare som kommunen har godkänt utifrån förfrågningsunderlaget (Feltenius & Wide, 2019; Katzin, 2020; Erlandsson et al., 2022).

Införandet av valfrihetssystem i hemtjänsten innebär att det skapas en blandning av olika typer av utförare i kommunerna: Offentliga, vinstdrivande och ideella utförare. Detta fenomen har i den internationella litteraturen kommit att fångas in av begreppet "välfärdsmix" (Ascoli & Ranci, 2002; Sivesind & Trætteberg, 2017). Förekomsten av denna välfärdsmix har undersökts inom olika välfärdsområden, som långtidsvård, barnomsorg och äldreboenden (Bode, 2006; Theobald, 2012; Feltenius, 2017; Trætteberg et al., 2021).

I denna välfärdsmix är det särskilt två utförare som erhållit uppmärksamhet inom forskningen: Vinstdrivande utförare och ideella utförare (Feltenius & Wide, 2021). Den offentliga utföraren har däremot erhållit betydligt mindre uppmärksamhet. En förklaring kan vara att den offentliga utföraren på något sätt har tagits för given. Den har alltid funnits och utgör inget "nytt" inslag i och med marknadiseringen. En av flera intressanta frågor att ställa kring den offentliga utföraren i en kontext av marknadisering är vilka tillvägagångssätt som tillämpas för verksamheten när det råder konkurrens.

I detta fall intresserar vi oss för vilka tillvägagångssätt som tillämpas när verksamheten presenteras på kommunernas hemsidor. Det är rimligt att anta att den offentliga utföraren har som mål att kunna bibehålla, eller till och med att utveckla, sin position i valfrihetssystemet. Det förutsätter att den framstår som ett attraktivt val för personer som ska välja hemtjänstutförare och i det sammanhanget kan presentationerna av verksamheten antas vara av central betydelse. Frågan är hur kommunerna utformar sina presentationer av den egna hemtjänsten. Handlar det om konvergens eller divergens i förhållande till det privata företaget? Med *konvergens* avses ett tillvägagångssätt där den offentliga utföraren försöker *efterlikna* det privata företaget i sin verksamhet och med *divergens* avses det motsatta, nämligen att den offentliga utföraren för fram *skillnader* gentemot det privata företaget.

Frågan om konvergens eller divergens är viktig att ställa, eftersom det ytterst handlar om vad som är utmärkande för offentlig verksamhet – och hur den egentligen skiljer sig åt från privat verksamhet. I den internationella litteraturen framhålls att det finns specifika värden förknippade med offentlig verksamhet, definierade som "public values" (Moore, 1994; 1995). Frågan är dock hur offentlig verksamhet påverkas i en miljö som präglas av konkurrens och marknadisering. Det har hävdats att offentlig verksamhet som går för långt med "kundanpassningen" bidrar till att öka efterfrågan på offentliga tjänster, vilket står i kontrast till att skattefinansierade tjänster som äldreomsorg är behovsprövade och reglerade (Kearsey & Varey, 1998; Karlsson, 2017). Därutöver riskerar själva idén

med ett valfrihetssystem att gå förlorad om den offentliga utföraren i för hög grad anammar värden från privat verksamhet och de olika utförarna blir alltför lika. Poängen med valfrihetssystem är att det skall finnas tydliga alternativ att välja mellan: Offentliga, privata och ideella – det vill säga en välfärdsmix (Sivesind & Trætteberg, 2017: 3).

I det följande utvecklar vi innebörden av dessa tillvägagångssätt (konvergens och divergens) samt presenterar studiens analysverktyg.

## Konvergens

Traditionellt har det funnits tydliga distinktioner mellan privat och offentlig verksamhet (Dahl & Lindblom, 1953; Wamsley & Zald, 1973). Utvecklingen mot New Public Management (NPM) – styrning inom offentlig verksamhet med företaget och marknaden som förebild – har dock inneburit att gränsen mellan offentliga och privata organisationer inte längre är lika tydlig (Pollitt, 1990; Gruening, 2001; Pollitt et al., 2007). Förvaltningsforskaren Owen E. Hughes menar till och med att den traditionella förvaltningsmodellen numera kan betraktas som ”obsolet” (Hughes, 2003: 43). I dess ställe har en annan modell tagit plats, vilken benämns ”the managerial approach”, eller med en annan benämning – NPM (Hughes, 2003: 44).

Vad innebär en övergång till NPM inom offentlig verksamhet rent konkret? I litteraturen understryks att NPM egentligen är ett paraplybegrepp för en rad olika företeelser och det har gjorts olika kategoriseringar (Hood, 1991). Enligt Christopher Pollitt (2003) finns det inte mindre än åtta faktorer som är utmärkande för NPM inom offentlig verksamhet:

1. Ökat fokus på resultat, vilket bland annat märks genom inspektioner och efterhandskontroll.
2. Ökat fokus på mätbarhet och kvantifiering, vilket ytterst syftar till att kunna mäta verksamhetens effektivitet.
3. En decentraliserad och specialiserad organisationsmodell istället för hierarkiska och stora organisationer med flera olika arbetsuppgifter.
4. Upphandlingar och entreprenader istället för verksamhet i egen regi.
5. Ökat inslag av marknadsmekanismer inom offentlig service, till exempel genom införande av valfrihetssystem.
6. Medborgaren tituleras ”kund”, med ökat fokus på servicens kvalitet som följd.
7. Ökat inslag av partnerskap mellan privata och offentliga aktörer respektive offentliga upphandlingar, vilket gör gränsen mellan privat och offentlig verksamhet mer diffus.
8. Värden som ”effektivitet” och ”individualism” lyfts fram på bekostnad av traditionella värden inom offentlig förvaltning, som ”universalism”, ”jämlighet” och ”hållbarhet” (Pollitt, 2003: 27-28).

Ett sätt att bringa ordning i denna relativt spretiga uppsättning av idéer är en uppdelning i *marknadisering* och *företagisering* (Hall, 2012; Blomqvist, 2016; Karlsson 2017; Ehn & Sundström, 2020). Marknadisering innebär att den offentliga verksamheten konkurrensutsätts, vilket påverkar förvaltningens omfattning och funktioner. Konkreta uttryck för detta är upphandlingar, kundval och andra konkurrensmekanismer. Det andra begreppet, företagisering, handlar om förvaltningen internt och att offentlig verksamhet blir mer företagslik (Andersson et al., 2021). Det är den sistnämnda aspekten av NPM som vi främst intresserar oss för i föreliggande artikel.

Företagisering åsyftar en utveckling där offentliga organisationer anammar det privata företags sätt att fungera. Ett exempel är att omgivningen börjar att betraktas som "kunder" eller att medborgarna själva börjar betrakta sig som "kunder" (Brunsson, 2011). Fokus riktas också tydligare mot produktivitet och effektivitet. Det visar sig bland annat genom införandet av mål- och resultatstyrning. Förvaltningar tilldelas mål som följs upp genom olika indikatorer (Andersson et al., 2021). Ett tredje uttryck handlar om tillsättandet av nya tjänster som managementbyråkrater i form av controllers, kommunikatörer och ekonomer. Anlitandet av managementkonsulter är ett närliggande exempel (Hall, 2012; 2020; Furusten, 2020). Ett fjärde uttryck är att organisationen arbetar aktivt med att skapa en attraktiv bild av den egna verksamheten i form av egna visioner, värdeord och loggor. Det kan också handla om aktiviteter som marknadsföring och varumärkestänkande (Hall, 2012; Andersson et al., 2021).

För att återvända till fallet med den offentliga hemtjänstutföraren är således ett antagande att den har blivit mer "företagslik". Genom NPM har det skett en konvergens i förhållande till idén om det privata företaget (företagisering). I presentationen av den offentliga utförarens verksamhet hämtas enligt detta antagande inspiration från det privata företags sätt att fungera. Det kan komma till uttryck genom olika faktorer, som förekomsten av en slogan för verksamheten, nischning av tjänster, användandet av kundbegreppet samt ett i övrigt marknadsiserat språkbruk.

## Divergens

Ett alternativt scenario är att den offentliga utföraren istället antar ett tillvägagångssätt som går i motsatt riktning – det vill säga *divergens* i relation till idén om det privata företaget. Som en motreaktion till NPM har det formulerats alternativa sätt att tänka kring vilka principer som skall vara vägledande för offentlig verksamhet. Detta kan sammanfattas i begreppet "offentliga värden" (*public values*) (Moore, 1995; O'Flynn, 2007; Alford & O'Flynn, 2009). Mark H. Moore menar att det finns tydliga mål för chefer inom privat verksamhet, men att det saknas motsvarande mål inom offentlig verksamhet. Det som Moore pekar ut som kärnan i detta offentliga värde är personalens följsamhet i förhållande till den demokratiska styrningskedjan. Att uppfylla offentliga värden handlar således ytterst om att uppfylla de mål som medborgarna ger uttryck för genom sina valda politiker. Det är överordnat de mål som uttrycks av professionen liksom av de äldre (Moore, 1994; 1995; 2013).

I litteraturen lyfts också andra värden fram som utmärkande för offentlig verksamhet. Ett av dessa värden är att offentlig verksamhet skall vara "neutral", det vill säga inte ha någon politisk färg utan kunna verka under olika typer av politiska styren – från vänster till höger. Ett annat värde som lyfts fram är stabilitet, eftersom offentliga institutioner i regel är beständiga och sällan avvecklas. Det framhävs även att ansvarsutkrävande och tydliga ansvarsförhållanden är viktiga värden i offentlig verksamhet, vilket kommer sig av förvaltningens inplacering i den demokratiska styrningskedjan. Ytterligare värden som kännetecknar offentlig verksamhet är likabehandling och saklighet. Dessa värden riktar sig både mot personalen med avseende på anställningar och mot medborgarna som nyttjar verksamhetens tjänster (Peters, 2001; Pollitt et al., 2007).

Lennart Lundquist har genom sitt begrepp "offentligt etos" också bidragit till diskussionen om vad som konstituerar offentliga värden. Med begreppet avses att offentlig förvaltning bör genomsyras av en balans mellan ekonomi- och demokrativärden. Lundquist var noga med att framhålla att ekonomivärdena aldrig fick ta överhanden. Det kommer kanske främst till uttryck genom Lundquists resonemang om att "demokratin angrips köksvägen", vilket syftar på att det pågår en omfattande förändring av offentlig förvaltning i riktning mot ekonomism i själva utförandeledet. I det ledet är den

demokratiska observansen inte alltid så stor, men effekterna för demokratin desto större (Lundquist, 2014: 131–133).

I det aktuella fallet med offentliga utförare av hemtjänst går alltså ett antagande ut på att ett tillvägagångssätt för hur verksamheten presenteras, handlar om divergens i förhållande till det privata företaget. Med det avses att den offentliga utövaren för fram *skillnader* gentemot det privata företaget i sin presentation av de tjänster som utförs. Dessa skillnader kan ta utgångspunkt i ett eller flera av de värden som i tidigare litteratur angetts som centrala för offentlig verksamhet.

## Analysverktyg

För att undersöka om den offentliga utförarens tillvägagångssätt präglas av divergens eller konvergens har vi konstruerat ett analysverktyg (Tabell 1). Analysverktyget består av en typologi med två olika teoretiska utfall – konvergens och divergens – och åtta teman med olika indikatorer för typologin. Analysverktyget har konstruerats i en växelverkan mellan teori och empiri, vilket beskrivs senare i artikelns metodavsnitt.

### Tabell 1

*Studiens analysverktyg. Typologi, teman och indikatorer.*

<b>Teman</b>	<b>Divergens</b>	<b>Konvergens</b>
<b>Grafisk design</b>	Kommunens allmänna logotyp	Egen logotyp specifik för hemtjänsten
<b>Beteckning</b>	Kommunens allmänna beteckning	Eget namn specifikt för hemtjänsten
<b>Verksamhetsmål</b>	Saklig beskrivning av verksamhetsmålen	Beskrivs i termer av en slogan och/eller en vision, som kan kompletteras med en saklig beskrivning av verksamhetsmålen
<b>Ägande</b>	Den kommunala huvudmannen förs fram	<i>Nämns inte</i>
<b>Vinst</b>	Att det inte förekommer något vinstintresse för verksamheten nämns	<i>Nämns inte</i>
<b>Benämning av hemtjänsttagaren</b>	Neutralt språkbruk, t.ex. du, brukare, hemtjänsttagare, den enskilde	Kund
<b>Personalens allmänna egenskaper</b>	Personalens utbildning, språkkunskaper och erfarenhet beskrivs	Personalens servicemedvetenhet betonas; men även utbildning, språkkunskaper och erfarenhet beskrivs.
<b>Personalens språkkunskaper</b>	Bidrar till mångfald inom organisationen	Betoning på nytta för kund, nischad tjänst

Inledningsvis riktas uppmärksamhet mot *förekomsten av en logotyp*. Har det utvecklats en verksamhetsspecifik logotyp tolkas det som uttryck för konvergens, medan det handlar om divergens ifall kommunens allmänna logotyp används. För det andra uppmärksammas *verksamhetens beteckning*. Används en verksamhetsspecifik beteckning i form av ett namn som inte går att

associera till kommunen som utförare tolkas det som uttryck för ett tillvägagångssätt om konvergens, men om hemtjänsten enbart kopplas ihop med kommunen – till exempel ”X kommuns hemtjänst” – utgör det uttryck för divergens. För det tredje uppmärksammas hur verksamhetsmål skrivs i presentationen. I det fall verksamhetsmålen beskrivs i form av en slogan – en kort, snärtig och säljande formulering – eller en vision tolkas det som uttryck för konvergens, medan det handlar om divergens i det fall verksamhetsmålen enbart beskrivs sakligt, till exempel ”Vårt mål är att ge dig det stöd du behöver för att klara dig själv”.

Därefter fokuseras på skrivningar kring *ägarförhållanden*. Görs det en uttrycklig poäng av att verksamheten sker i just offentlig regi (och därmed är i offentlig ägo) tolkas det som uttryck för divergens. På samma vis förhåller det sig med explicita skrivningar kring *vinst*. Framhävs det att det inte finns några vinstmotiv för verksamheten tolkas det som uttryck för divergens. I fall av konvergens är antagandet att dessa två teman inte berörs i presentationen.

Benämningen av *hemtjänsttagaren* är också av betydelse i detta sammanhang. Används beteckningen ”kund”, tolkas det som uttryck för konvergens. Om den offentliga utföraren däremot använder ett mer neutralt språkbruk som till exempel ”den enskilde” eller ”hemtjänsttagaren” – eller ”du” – utgör det ett uttryck för divergens.

Avslutningsvis riktas uppmärksamhet mot presentationen av *personalen* inom hemtjänsten. För det första riktas uppmärksamhet mot hur personalens allmänna egenskaper presenteras. Om den offentliga utföraren bara beskriver personalens formella meriter, såsom utbildning och erfarenhet, tolkas det som ett uttryck för divergens. Om personalen även beskrivs som ”serviceinriktad” eller ”flexibel” ger det uttryck för konvergens. För det andra uppmärksammas personalens språkkunskaper. Vi antar här att det utgör ett uttryck för divergens om personalens språkkunskaper bidrar till mål för den egna organisationen, som mångfald. I det fall språkkunskaperna istället används i syfte att skapa en nischad produkt till ”kunderna”, tolkar vi det som uttryck för konvergens.

Vi tror att presentationerna på hemsidorna kan ha drag av bägge tillvägagångssätten. Exempelvis kan den offentliga utföraren tydligt framhäva det kommunala ägandet, men ändå ha en klatschig slogan samt benämna mottagaren av tjänst för ”kund”. Personalen kan beskrivas som flexibel och serviceinriktad, samtidigt som det nämns att hemtjänsten saknar vinstintressen. Detta hanterar vi genom att inte fokusera på de enskilda presentationerna *i helhet*, utan istället analysera förekomsten av de olika indikatorerna i materialet. Hur många kommuner har en slogan? Hur många kommuner framhäver det kommunala ägandet? Hur många kommuner använder kundbegreppet? Denna kvantitativa analys kompletteras med citat från presentationerna för att kontextualisera förekomsten av de olika indikatorerna. Sammantaget ger detta en bild på generell nivå av hur den kommunala hemtjänsten presenterar sin verksamhet i kommuner med LOV.

## Metod och material

I mötet med personer som beviljats hemtjänst ska kommunens biståndshandläggare agera konkurrensneutralt och får därmed inte särskilt förespråka till exempel kommunens egen utförare (Dunér, 2020; Katzin, 2020). Istället sammanställs ett skriftligt material från de olika hemtjänstutförarna i kommunen, vilket tillhandahålls till de personer som ska välja utförare. Det görs i de flesta fall både som en broschyr eller en pärm med presentationer och på kommunens hemsida. Tidigare studier har visat att texterna i tryckt form och i digital form ofta överensstämmer (Moberg et al., 2016). I kommuner med många utförare kan presentationerna bara finnas på hemsidan (Erlandsson et al., 2022). I föreliggande uppsats avgränsar vi oss till att analysera de presentationer



som finns tillgängliga på kommunernas hemsidor. Vi ställer frågan: *Hur framställer och beskriver den kommunala hemtjänsten sin verksamhet utifrån olika aspekter?* I materialet som undersöks kan drag av konvergens respektive divergens komma till uttryck.

Vår empiriska studie omfattar de svenska kommuner som tillämpade LOV inom hemtjänst 2020 och som hade kvar den kommunala utföraren som ett valbart alternativ (N=150). I september 2020 besökte vi dessa kommuners hemsidor och letade efter kommunens presentation av den egna hemtjänsten. Totalt hade 107 kommuner publicerat ett sådant material på sin hemsida (71 %). Det innebär att det saknades en digital presentation av den egna hemtjänsten i 43 LOV-kommuner (29 %). I de kommunerna beskrevs hemtjänsten enbart generellt, till exempel hur ansökan går till och vad hemtjänst kan omfatta, eller så presenterades endast eventuella privata utförare. I 21 kommuner utan presentationer nämndes på hemsidan att kommunen tillämpade LOV, men att det inte fanns någon privat hemtjänstutförare i kommunen. I nio kommuner fanns det bara presentationer av de privata utförarna. I sex kommuner fanns ingen information om valfrihet överhuvudtaget på hemsidan och i fyra kommuner fanns enbart en förteckning av valbara utförare utan presentationer. Avslutningsvis hänvisades i tre kommuner till biståndshandläggaren för information om valbara alternativ. Nämnvärt är dock att många kommuner med avsaknad av privata alternativ ändå hade en tillgänglig presentation av den kommunala hemtjänsten. Konkurrens är därmed inte en förutsättning för att sammanställa en presentation.

Av de 107 kommuner som hade publicerat en presentation av den egna hemtjänsten var det åtta kommuner som hade publicerat mer än en presentation. I Västerås finns det två offentliga utförare med var sin presentation (Västerås stad Vård och Omsorg samt Skultuna kommunaldelsförvaltning) och vi valde att analysera den förstnämnda som är störst. Stockholms stad är indelad i 13 stadsdelsförvaltningar, som bland annat ansvarar för äldreomsorgen inom det egna området. I varje stadsdelsförvaltning kan det sedan finnas flera kommunala utförarenheter inom hemtjänst. Vi valde att inte inkludera Stockholm i vår undersökning, eftersom det inte finns en enhetlig presentation av kommunens hemtjänst. I övriga sex kommuner fanns det specifika presentationer för den kommunala hemtjänstens geografiska områdesgrupper, till exempel "Hemtjänst Bjursås Sågmyra" (Falun kommun) och "Hudiksvalls kommun, Njutångers hemtjänst". I de fallen var dock presentationerna ändå relativt lika i språkbruk och profilering och det rörde främst skillnader i till exempel information om kontaktuppgifter, kundnöjdhet, antal anställda och annat områdesberoende. Vi analyserade den presentation som hamnade först i alfabetisk ordning i respektive kommun. Totalt analyserades därmed 106 presentationer.

Presentationerna av de kommunala hemtjänstutförarna fanns tillgängliga på hemsidorna tillsammans med motsvarande presentationer av övriga godkända utförare. Presentationerna var i en del kommuner skrivna enligt en mall, som varierade mellan kommunerna. I denna mall fanns det fasta rubriker för utförarna att förhålla sig till, till exempel "Inriktning och profil", "Personal och kompetens" och "Så kan du påverka din hemtjänst". Mallen får anses vara delvis styrande för vilka aspekter som behandlas i beskrivningen. Däremot styr inte mallen vad utförarna väljer att behandla och lyfta fram under de olika rubrikerna, eller exakta formuleringar och ordval. Således kan presentationerna trots förekomsten av mallar ge utrymme för drag av konvergens eller divergens. Presentationerna omfattade i de flesta fall motsvarande ca 1–2 A4-sidor text. I några fall var de dock avsevärt kortare. Vi skrev ut och numrerade kommunernas presentationer, med ett unikt nummer för varje kommun. I resultatdelen anges kommunens nummer inom parentes.

Materialet analyserades med hjälp av *riktad innehållsanalys*, vilket är en deduktiv metod för att systematiskt granska texter och identifiera mönster (Graneheim & Lundman, 2004; Hsieh & Shannon,

2005; Isaksson, 2021). Det innebär att analysen utgörs av en strukturerad process som är teoretiskt driven och styrs av förhandsdefinierade kategorier. Vi var intresserade av att undersöka om hemsidepresentationerna präglades av konvergens eller divergens. Först läste vi igenom de utskrivna hemsidepresentationerna för att få en övergripande uppfattning om presentationernas uppbyggnad, struktur och innehåll. Genomläsningen gav oss en bild av vad presentationerna behandlar och hur. Därefter konstruerade vi analysverktyget med vår typologi (tabell 1) utifrån litteraturen om NPM respektive offentliga värden. Analysverktyget och dess teman fick sin slutliga utformning efter att vi testat det på ett begränsat antal av presentationerna.

Även om analysverktyget utformades i en växelverkan mellan teori och empiri, är ansatsen i grunden deduktiv eftersom själva analysen utgick från ett på förhand utarbetat analysverktyg. Analysen hade både kvantitativa och kvalitativa drag. Vi var enbart intresserade av texternas *manifesta* innehåll, det vill säga det som explicit står i hemsidepresentationerna. Vi läste igenom en presentation i taget i syfte att kategorisera innehållet i enlighet med analysverktygets olika teman (tabell 1). Varje presentation lästes igenom flera gånger för att säkerställa en hög reliabilitet och intrasubjektivitet. Abstraktionsnivån i analysen var låg, vilket innebär att det var konkreta formuleringar i texten som kategoriserades. Dels kodades förekomsten av indikatorer i texten (konvergens eller divergens), dels noterades representativa citat från texterna i ett särskilt dokument. Målet var därmed inte bara "att räkna" antalet presentationer med en viss indikator, utan att använda analysverktyget för att på ett systematiskt sätt undersöka och redovisa innehållet i presentationerna.

## Resultat

### Grafisk design och beteckning

Inledningsvis undersökte vi den kommunala hemtjänstens beteckning och grafiska design. De flesta kommuner i materialet har en allmän benämning på hemtjänsten, t.ex. "Hemtjänsten Gnesta kommun" och "Sundbybergs stads hemtjänst". I en kommun har hemtjänsten beteckningen "Din kommunala hemtjänst" (44) och i en annan "Det kommunala alternativet" (74). Totalt är det endast fem kommuner där hemtjänsten har en beteckning utan koppling till kommunen. I tre fall rör detta kommuner där hemtjänsten är en del i ett kommunalt bolag: "Vårdbolaget Tiohundra" (4), "Solom" (16) och "Varberg Omsorg" (51). I övriga två fall är hemtjänsten inte bolagiserad, men har ändå en egen beteckning: "Kärnhuset" (108) respektive "Humaniora hemtjänst" (17). Två av de nämnda kommunala bolagen har även en egen logotyp: Solom och Vårdbolaget Tiohundra. I övriga fall tillämpar hemtjänsten kommunens logotyp i presentationen. Många kommuner anger också att den används i mötet med hemtjänsttagarna: "Vi bär arbetskläder med kommunens logga" (23).

Vi drar utifrån detta slutsatsen att den kommunala hemtjänsten med ett fåtal undantag marknadsförs med en allmän kommunal beteckning och logotyp. Det tyder på ett tillvägagångssätt i riktning mot divergens i förhållande till det privata företaget.

### Verksamhetsmål

Kommunerna kan välja att enbart beskriva verksamhetens mål sakligt och konkret, som att bedriva god omvårdnad och service, eller att komplettera denna beskrivning med en slogan eller vision. Med en slogan avser vi en kort och säljande formulering. Denna slogan kan också grafiskt ges särskild uppmärksamhet i presentationen, till exempel genom typsnitt och teckenstorlek. Med en vision avses ett mer framtida mål, som eftersträvas och lyfts fram.

Kommunerna beskriver och formulerar sina mål på flera olika sätt. I en del fall är det ett längre stycke text under en rubrik som ”Verksamhetsidé och mål”, medan målen i andra fall presenteras kort och koncist i punktform.

*För det första* beskriver de flesta presentationer mål på individnivå, till exempel ”att du ska få chans att bibehålla dina förmågor” (1), ”att med kunskap och engagemang ge det stöd som du behöver för att kunna bo kvar hemma” (11) eller ”att underlätta din vardag” (15). Denna typ av mål är tydligt kopplade till socialtjänstlagen (SFS 2001:453), det vill säga att stärka individens möjligheter att leva ett självständigt liv och bo kvar hemma. I lagen anges även att hemtjänsten ska bygga på respekt för människors självbestämmanderätt och integritet, vilket också uttrycks i presentationerna. Det handlar om att individen ska känna sig trygg, säker och respekterad samt kunna utöva inflytande, till exempel: ”Du ska känna dig delaktig och trygg i hur din hjälp utformas” (38). *För det andra* beskrivs mål kopplade till verksamhetens kvalitet, till exempel ”en god vård och omsorg med kvalitet” (14) eller ”att ge dig kvalitet i alla möten” (33). I de flesta presentationer ingår båda dessa typer av mål – på individnivå och verksamhetsnivå. *För det tredje* beskrivs i en del kommuner även mål kopplade till nöjdhet hos mottagaren, till exempel ”att bibehålla och gärna öka vårt redan höga nöjd-kund-index” (52) eller ”du ska vara nöjd med våra tjänster” (121). Denna tredje typ av mål kan ses som ett tydligt uttryck för konvergens, men det är inte någon presentation som endast innehåller den typen av mål utan det utgör snarare ett komplement till övriga mål.

Det är bara ett fåtal kommuner som anger en slogan eller en vision i sin presentation. Två exempel på visioner är kommuner som strävar efter att bli ”bäst”:

Vår vision är att ge dig Västsveriges bästa hemtjänst. (53)

Tillsammans med dig och dina anhöriga vill vi bli [kommunens] bästa hemvård. Hemvården, [X] kommun – det trygga alternativet! (68)

Det är inte ovanligt att den ansvariga politiska nämnden har antagit en vision eller ett motto för den underliggande verksamheten, som ska gälla för både den egna hemtjänsten och de privata utförarna. Vi menar dock att detta ändå är relevant att inkludera i studien, eftersom utföraren har valt att inkludera den i presentationen.

Vi arbetar utifrån vård- och omsorgsnämndens vision om att alla kunder ska uppleva ett gott liv varje dag. Visionen om *Ett Gott Liv varje dag* klargör att den gemensamma uppgiften för all personal är att de beviljade insatserna utförs på ett sådant sätt som du som kund önskar. (13)

Ytterligare några kommuner nämner olika motto för verksamheten. I två av fallen är mottot ”Kunden i fokus!” (30 och 109). Liknande motto förekommer även i ett par andra kommuner, till exempel ”Till dig, för dig – omsorg och service genom erfarenhet och trygghet!” (44), ”Din trygghet – vårt fokus!” (65) och ”Ditt behov är vårt mål!” (74).

Sammantaget är det ändå endast ett tiotal kommuner som tydligt använder sig av visioner, slogans eller motsvarande i sina presentationer. I de allra flesta fall formulerar den kommunala hemtjänsten sakliga mål utifrån styrdokument och att dessa mål i några fall kompletteras av mer företagsinspirerade mål. Vi drar av detta slutsatsen att det huvudsakligen handlar om divergens som tillvägagångssätt i själva formulerandet av verksamhetsmål.

## Ägande

I steget därefter analyserade vi hur kommunerna förhåller sig till det kommunala huvudmannskapet i sina presentationer. Att framhäva det kommunala ägandet måste ses ett viktigt särdrag för den offentliga utföraren. Det är 60 kommuner (57 %) som specifikt lyfter fram att de är kommunens egen hemtjänst eller bedriver hemtjänst i offentlig regi. Vanligt förekommande formuleringar är ”kommunens eget alternativ”, ”det kommunala kundvalsalternativet” och ”kommunens egen hemtjänstutförare”.

Hemtjänsten i [X] kommun är namnet på den kommunala hemtjänsten i kommunen. Vi som arbetar här är anställda av kommunen. (123)

Några skriver att hemtjänsten är en del av kommunförvaltningen. I många fall skrivs det kommunala huvudmannskapet fram tillsammans med en beskrivning av kommunens långa erfarenhet och tradition av att bedriva hemtjänst, till exempel: ”[Kommunen] har drivit hemtjänst sedan 1960-talet vilket har gett oss en gedigen erfarenhet” (6) eller ”... vi har funnits som utförare över 100 år” (51).

[Kommunens] hemtjänst har idag cirka 75 % av kommunens samtliga hemtjänstkunder. Vi tror att vi är så stora på grund av vår långa erfarenhet. (49)

[Vi] är kommunens egen utförare av [hemtjänst]. (...) Vi är den största utföraren, med längst erfarenhet av att utföra hemtjänst i [kommunen]. (69)

Vi är det kommunala alternativet som bedriver verksamhet och ger god service av kunnig personal. Vi har lång erfarenhet och tradition av omsorg i det egna hemmet. (141)

I några fall framhävs även kommunens lokala förankring och goda lokalkännedom. Andra faktorer som förs fram är att kommunen inte har något kapacitetstak, är verksamma i hela kommunen samt bedriver hemtjänst under årets alla dagar, dygnet runt.

[Vi] är en kommunal hemtjänst med lång erfarenhet. Vi har stor lokal kännedom och förankring, vilket många av våra kunder upplever som en stor trygghet. (52)

Vi är den kommunala hemtjänsten. Vi vill vara ditt självklara val. Med över 40 års erfarenhet av äldreomsorg erbjuder vi dig trygg och säker omsorg, oavsett när på dygnet du behöver den. (60)

[Vi] är det kommunala alternativet – det trygga, säkra och erfarna, men också det lyhörda och nytänkande. Vi är det öppna alternativet, öppet för alla och för just dina behov och önskemål. (99)

I några presentationer nämns även att den kommunala utföraren står för långsiktighet, till exempel: ”... du kan känna dig trygg med att vi alltid kommer att finnas kvar” (3).

Sammantaget är det alltså flertalet av kommunerna som tydligt framhäver att de utgör det offentliga alternativet (57 %), vilket tolkas som uttryck för divergens som huvudsakligt tillvägagångssätt. Resten nämner inte explicit att de är kommunens utförare, men det går indirekt att uttyda genom de hänvisningar som görs till utförarens namn, till exempel ”[X] kommuns hemtjänst”.

## Vinst

Den kommunala hemtjänsten är till skillnad från privata företag inte vinstdrivande, vilket kan ses som ett tydligt särdrag. Det formuleras som följande i det insamlade materialet:

Vår verksamhet drivs utan vinstintresse och med stor öppenhet och möjlighet till insyn för allmänheten. (15)

Solom ägs av kommunen vilket innebär att vi inte har några vinstkrav. Hos oss går allt överskott tillbaka i företaget och används till utveckling och kvalitetsförbättring. (16)

Humaniora är den största hemtjänstutföraren i [kommunen], och hemtjänstverksamheten är inte vinstdrivande. (17)

Bland citaten märks särskilt det där ett kommunalt bolag gör en uttalad poäng om att eventuella överskott återinvesteras i verksamheten. Det illustrerar att den offentliga utföraren kan kombinera olika tillvägagångssätt, som det företagsinspirerade i bolagsform med att poängtera att vinsten återinvesteras. Citaten ovan utgör exempel på formuleringar, men de åtföljs inte av någon flod av ytterligare exempel. Sammanlagt är det bara sex av kommunerna som nämner explicit att verksamheten drivs utan vinstintresse eller motsvarande.

## Hemtjänsttagaren

I presentationerna förekommer många olika benämningar på de personer som beviljats hemtjänst, det vill säga de som ska välja hemtjänstutförare. Genom marknadseringen av välfärden, har begreppet ”kund” blivit allt vanligare även inom offentlig verksamhet. Vår empiriska analys visar att kundbegreppet används i presentationerna i 48 kommuner (45 %).

Som kund hos oss är det viktigt att du är nöjd med den service och personliga omvårdnad som vi erbjuder. (4)

Äldreomsorgens kunder ska uppleva trygghet och vår verksamhet ska präglas av hög kvalitet. (80)

Du som kund har eget inflytande över din vardag och har möjlighet att utforma hjälpen tillsammans med personalen. (92)

I 12 kommuner används istället begreppet ”brukare”. Även begrepp som ”brukare” kan sättas in i en marknadslik kontext:

Vi har engagerad och erfaren personal som arbetar med våra brukares individuella behov och önskemål i fokus. (116)

I ett fåtal andra kommuner används benämningar som ”den enskilde” respektive ”hemtjänsttagaren”. I resterande kommuner, ungefär hälften, skrivs helt enkelt ”du” i presentation. Även om ”du” kan sägas vara mer ett mer neutralt begrepp än ”kund”, är det i många fall ingen större skillnad i den kontext i vilken formuleringen sker. Nedan följer några exempel som illustrerar detta:

Vår ambition är att ge dig en professionell omvårdnad och god service utifrån dina behov och förutsättningar. (58)

Vi finns för dig! (107)

Vårt mål är att du ska vara nöjd. Vi hjälper dig med det du behöver för att klara vardagen i din bostad. (114)

Sammanfattningsvis är den offentliga utförarens användning av begreppet ”kund” det kanske mest tydliga exemplet på ett närmande till de idéer som styr privat verksamhet, det vill säga konvergens. I nästan hälften av de studerade kommunerna användes kundbegreppet i presentationen av verksamheten. Därtill förekommer användandet av mer neutrala begrepp, som dock ändå placeras in i en marknadsliknande kontext.

## Personalens egenskaper

Så gott som alla kommuner beskriver på något sätt personalens kompetens. Vanligast är att ange att personalgruppen består av utbildade vårdbiträden och undersköterskor samt att personalen har ”lång erfarenhet” och ”hög kompetens”. Många kommuner nämner även att personalen kontinuerligt vidareutbildas. Vanligt är också att beskriva förekomsten av specialistkompetens, till exempel inom demensvård, psykisk ohälsa och palliativ vård.

I presentationerna nämns inte bara personalens formella kompetens i termer av utbildning, kunskap och erfarenhet, utan i några fall även mer personliga egenskaper. Främst handlar det om att personalen beskrivs som professionell, engagerad, lyhörd och hjälpsam. Det är bara i ett fåtal fall där personalens förmåga att leverera service nämns, vilket kan tolkas som ett uttryck för ett mer företagsliknande förhållningssätt.

Hos oss möter du professionell, serviceinriktad och kompetent personal. (73)

Vi garanterar dig ett värdigt och professionellt bemötande och en hög servicegrad där personalens förhållningssätt präglas av respekt för din personliga integritet. (129)

I citaten ovan används servicebegreppet. Det görs tydligt att personalen är serviceinriktad och har en hög servicegrad.

Beskrivningarna av personalen får alltså, sammanfattningsvis, stort utrymme i presentationerna. Fokus ligger dock främst på personalens utbildning och formella kompetens. Det förekommer endast i undantagsfall att till exempel personalens servicebenägenhet kommenteras. Sammantaget dominerar därmed divergens som tillvägagångssätt.

## Personalens språkkunskaper

I presentationerna behandlas även personalens språkkunskaper. Det kan utgöra en egen rubrik i kommunernas mallar för presentationen, men det förekommer också att språkkunskaperna behandlas i löpande text. Språkkunskaperna kopplas i de flesta fall till ”nytta för kund”, det vill säga att den äldre personen kan erbjudas hemtjänst på sitt eget språk.

Det är en styrka att vi kan erbjuda en mångfald eftersom vi därmed kan tillgodose många kunders önskan och behov. (87)

Då flera av våra medarbetare talar flera olika språk kan vi möta, lyssna och förstå dig också om du talar ett annat språk än svenska. (99)

Av citaten ovan framgår att personalens olika språkkunskaper kan komma ”kunden” till nytta, eftersom det underlättar själva kommunikationen. Personalens specifika språkkompetens används därmed i presentationen som en slags ”nischad tjänst”, som kanske inte kan erbjudas av samtliga utförare.

Det är endast i en handfull kommuner som personalens språkkompetens används som ett sätt att framhäva mer generella värden för verksamheten, som mångfald.

Vi strävar efter jämställdhet, jämlikhet och mångfald i vår verksamhet. I hemtjänsten arbetar både män och kvinnor med olika bakgrund, vilket berikar vår kompetens. (82)

Våra olikheter är vår styrka och hos oss finns både män och kvinnor och många olika nationaliteter representerade. (103)

Vår mångfald är en resurs och vår styrka i mötet med olika människor och kulturer. (128)

Noterbart är att det i exemplen ovan inte görs någon explicit poäng av personalens språkkompetens i termer av ”nytta för kund”. Istället handlar det om att språkkompetensen är ett uttryck för mångfald, vilket i sin tur utgör en styrka för organisationen.

För att summera kan det först konstateras att personalens språkkunskaper utgör ett vanligt inslag i kommunernas presentationer. Vidare tyder vår studie på att temat i de allra flesta fall används som ”kundnytta” i den meningen att det utgör en slags nischad tjänst, som kanske inte alla utförare kan erbjuda. Det tyder på ett närmande till den logik som tillämpas av privata företag, det vill säga ett slags sätt att nisch verksamheten. Endast i några fåtal fall beskrivs personalens språkkompetens som ett uttryck för viktiga värden i organisationen, som mångfald.

## Avslutande diskussion

Syftet med vår artikel var att analysera hur den offentliga utföraren av hemtjänst i svenska kommuner framställer sin verksamhet i en kontext av valfrihet och marknadisering. Det gjordes genom att undersöka de presentationer av den offentliga hemtjänstutföraren som fanns på kommunernas hemsidor. Vi utgick från ett analysverktyg som tog fasta på tillvägagångssätt präglade av antingen divergens eller konvergens i förhållande till idén om det privata företaget. Med konvergens avsåg vi att den offentliga utföraren av hemtjänst försöker *efterlikna* det privata företaget i presentationen av sin verksamhet, medan divergens avsåg det motsatta, nämligen ett *särskiljande*.

Kommunernas presentationer visade en stor variation i längd och utformning, vilka faktorer som lyfts fram samt hur texterna är formulerade. I några enstaka fall har vi dessutom identifierat förekomsten av kommuner vars presentationer är relativt sparsmakade. Det kan vara några enstaka rader text eller en punktlista med korta fakta, vilket innebär att det saknas såväl skrivningar om kommunala särdrag som företagsliknande inslag. Istället beskrivs bara verksamhetens innehåll och genomförande kort och sakligt utan att några styrkor, särdrag eller idéer förs fram.

I flertalet fall fanns det dock relativt utförliga presentationer som tyder på att det dominerande tillvägagångssättet för den offentliga utföraren av hemtjänst handlar om divergens, men kryddat med företagsinspirerade inslag. Denna slutsats underbyggs av observationen att det finns tydliga drag av *både* konvergens och divergens i presentationerna – i många fall samtidigt: Den kommunala hemtjänsten presenteras *å ena sidan* med tydliga kommunala särdrag, *å andra sidan* likt ett företag.

Att divergens trots allt är det dominerande tillvägagångssättet framgår i flera aspekter utav det undersökta materialet. För det första är det vanligt förekommande att det kommunala ägandet och den lokala förankringen, samt kommunernas erfarenhet och tradition av att bedriva hemtjänst, förs fram i presentationerna. Det är intressant, eftersom det antyder att kommunerna ser dessa faktorer som viktiga att betona gentemot övriga utförare. För det andra väljer de allra flesta kommuner att ha en allmän beteckning på hemtjänsten och att använda kommunens logotyp. Det är endast i undantagsfall som den offentliga utföraren använder en beteckning utan intuitiv koppling till kommunen som huvudman. För det tredje ligger betoningen i beskrivningarna av personalens egenskaper på utbildning och erfarenhet, medan beskrivningar av egenskaper som servicebenägenhet endast förekommer undantagsvis. För det fjärde utgörs beskrivningar av mål för verksamheten huvudsakligen av sakliga beskrivningar utifrån gällande lagstiftning och andra styrdokument.

Samtidigt kryddas presentationerna med mer företagsinspirerade skrivingar, vilket är ett tecken på konvergens som tillvägagångssätt. För det första finns det en utbredd användning av begreppet "kund" i presentationerna. Undersökningen visade att kundbegreppet användes i nästan hälften av de undersökta presentationerna. För det andra fokuserar många skrivingar kring personalens språkkunskaper på "kundnytta" i den meningen att det handlar om att nyscha en viss tjänst som kanske inte andra utförare kan erbjuda. För det tredje kan det noteras att hemtjänstens mål beskrivs utifrån socialtjänstlagens skrivingar, samtidigt som det betonas att tjänsterna ska ha hög kvalitet och att den äldre personen ska vara i fokus och känna sig nöjd. Flera kommuner uttrycker även en strävan efter att vara eller vilja bli "bäst på hemtjänst". Det förekommer även korta utrop av typen "Vi kan hemtjänst!", "Kunden i fokus!" och "Vi finns för dig!". Vi väljer att tolka detta som att kommunerna i hög grad baserar sina beskrivningar på hemtjänstens mål utifrån styrdokumentet, men att det samtidigt förekommer mer företagsliknande skrivingar.

Studiens resultat placerar vi in i en övergripande diskussion om hur den offentliga utföraren av hemtjänst utvecklas i en kontext med valfrihet och LOV. En utveckling i riktning mot konvergens i förhållande till idén om det privata företaget, kan innebära att poängen med valfrihet går förlorad om de olika alternativen – offentliga samt privata vinstdrivande och ideella utförare – likriktas. Därutöver kan en problematik uppstå när värden förknippade med offentlig verksamhet utmanas, som öppenhet, saklighet, universalism och följsamhet till den demokratiska styrningskedjan. Vår undersökning antyder dock att den kommunala hemtjänsten åtminstone i presentationen av verksamheten behåller sina särdrag och främst tillämpar divergens som tillvägagångssätt.

Samtidigt kan inte diskussionen avfärdas helt och hållet, eftersom vissa företagsinspirerade inslag förekommer. Det framgår särskilt tydligt av kommunernas användande av begreppet "kund", vilket är relativt vanligt förekommande i de presentationer som studerats. Dessutom används alternativa begrepp som "brukare" eller "du" i en marknadsliknande kontext. Det skrivs exempelvis om att "du ska vara nöjd". Nyttjandet av kundbegreppet inom offentlig verksamhet har sedan länge varit omdebatterat i litteraturen (se Osborne & Gaebler, 1992; Swiss, 1992). Kritiken mot användandet av kundbegreppet inom offentlig verksamhet går ut på att det riskerar att skapa en konflikt mellan vad den enskilde, i egenskap av "kund", upplever sig ha rätt till och vad lagen faktiskt föreskriver. Det finns därmed en diskrepans mellan individens efterfrågan på hemtjänst och det biståndsbedömda behovet. Den problematiken kan antas vara särskilt påtaglig inom äldreomsorgen, där det pågår en ständig kamp mellan behov och tillgängliga resurser. Sett i den kontexten blir paroller hos den offentliga utföraren i stil med "kunden i fokus" problematiska.



De utmaningar som användandet av kundbegreppet inom offentlig förvaltning skapar utgör en intressant fråga att ta vidare, särskilt inom området äldreomsorg. I framtida forskning skulle det också vara intressant att gå vidare med frågan om tillvägagångssätt mot divergens eller konvergens i en bredare kontext. I föreliggande artikel har vi avgränsat studien till att handla om hemsidepresentationer, men det fångar endast in en del av den offentliga utförarens verksamhet. Genom intervjuer och analyser av styrdokument kan andra aspekter av verksamheten uppmärksammas, som incitamentsstrukturer, ekonomivärden och system för kontroll och uppföljning. Resultatet från en dylik studie skulle kunna bidra med ytterligare perspektiv på frågan om vilka tillvägagångssätt den offentliga utföraren nyttjar i en kontext av marknadsiering.

En annan fråga för framtida forskning är vilka tillvägagångssätt som den offentliga utföraren tillämpar i kommuner utan LOV. I föreliggande studie har vi avgränsat oss till att undersöka den offentliga utföraren i en kontext av marknadsiering, vilket LOV utgör ett exempel på. Det kan dock inte uteslutas att den offentliga utföraren agerar med företaget som förebild i en kontext utan valfrihet och konkurrens med andra utförare. Härvidlag utgör den kommunala hemtjänstens hemsidepresentationer en utmärkt utgångspunkt. Finns det motsvarande hemsidepresentationer i kommuner utan LOV? Givet att hemsidepresentationerna existerar, ger de uttryck för ett närmande till idén om det privata företags sätt att bedriva sin verksamhet?

Det finns som sagt all anledning att fortsätta uppmärksamma den offentliga utföraren av äldreomsorg och dess tillvägagångssätt i en kontext av marknadsiering. Att den offentliga utföraren av äldreomsorg, och den verksamhet som bedrivs, får mer uppmärksamhet och kontrasteras mot olika typer av utförare och deras underliggande värden för verksamheten är angeläget. Ytterst är det en fråga som handlar om hur samhället åstadkommer en god äldreomsorg när samhället möter en växande och mer heterogen grupp av personer 65 år och äldre. Det handlar också om att utveckla vår kunskap om vad som utgör centrala värden för välfärdsverksamhet som bedrivs i offentlig regi. Ofta finns en teoretisk kunskap om vad dessa värden handlar om, men hur de omförhandlas, utvecklas och gestaltas i praktiken i olika kontexter är också angeläget att forska vidare kring.

## Källförteckning

- Alford, J. & O'Flynn, J. L. (2009). Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings. *International Journal of Public Administration*, 32, 171-191.  
<https://doi.org/10.1080/01900690902732731>
- Andersson, C., Qvist, M. & Sundström, G. (2021). En särskild typ av megaprojekt. Grafström, M., Qvist, M. & Sundström, G. (red.). *Megaprojektet Nya Karolinska Solna: beslutsprocesserna bakom en sjukvårdsreform*. Göteborg: Makadam förlag.  
[https://www.statsvet.su.se/polopoly\\_fs/1.543348.1614350359!/menu/standard/file/Megaprojektet\\_NKS.pdf](https://www.statsvet.su.se/polopoly_fs/1.543348.1614350359!/menu/standard/file/Megaprojektet_NKS.pdf)
- Anttonen, A. & Häikiö, L. (2011). Care 'going market': Finnish elderly-care policies in transition. *Nordic Journal of Social Research*, 2. <https://doi.org/10.7577/njsr.2050>
- Anttonen, A. & Karsio, O. (2017). How marketisation is changing the Nordic model of care for older people. Martinelli, F., Anttonen, A. & Matzke, M. (red). *Social services disrupted. Changes, challenges and policy implications for Europe in times of austerity*. Cheltenham: Edward Elgar, 219-238. <https://doi.org/10.4337/9781786432117.00020>

- Ascoli, U. & Ranci, C. (2002). Dilemmas of the welfare mix. The new structure of welfare in an era of privatization. New York: Kluwer Academic. <https://doi.org/10.1007/978-1-4757-4992-2>
- Blix, M. & Jordahl, H. (2021). Privatizing Welfare Services: Lessons from the Swedish Experiment. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198867210.001.0001>
- Blomqvist, P. & Winblad, U. (2019). Why No Nonprofits? State, Market, and the Strive for Universalism in Swedish Elder Care. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 513-531. <https://doi.org/10.1177/0899764018819870>
- Blomqvist, P. (2016). NPM i välfärdsstaten: hotas universalismen? *Statsvetenskaplig tidskrift*, 118(1), 39-67. <https://journals.lub.lu.se/st/article/view/15955/14447>
- Bode, I. (2006). Disorganized welfare mixes: voluntary agencies and new governance regimes in Western Europe. *Journal of European Social Policy*, 16(4), 346-359. <https://doi.org/10.1177/0958928706068273>
- Brandt, M. (2021). Styrning av social- och hälsovårdstjänster under marknadsliknande förhållanden. Myndigheters syn på valfrihetens inverkan i Finland och Sverige. *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, 98(2). <https://doi.org/10.7577/nat.4588>
- Brunsson, N. (2011). Politisering och företagisering – institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld. Lind, R. & Ivarsson Westerberg, A. (red.). *Ledning av företag och förvaltningar – former, förutsättningar, förändring*. Stockholm: SNS förlag, 231-255.
- Dahl, R. A. & Lindblom, C. E. (1953). Politics economics and welfare. Planning and politico-economic systems resolved into basic social processes. New York: Harper & Brothers.
- Dunér, A. (2020). Biståndshandläggning inom äldreomsorgen – villkor och dilemman. Studentlitteratur: Lund.
- Dunér, A., Bjälkebring, P. & Johansson, B. (2019). Autonomy, Choice and Control for Older Users of Home Care Services: Current Developments in Swedish Eldercare. *Journal of Social Service Research*, 45(1), 129-141. <https://doi.org/10.1080/01488376.2018.1479677>
- Ehn, P. & Sundström, G. (2020). Förvaltningspolitik i förändring. Ehn, P. & Sundström, G. (red.). *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet: en forskningsantologi*. Stockholm: Statskontoret. <https://www.statskontoret.se/siteassets/rapporter-pdf/2020/oos38.pdf>
- Erlandsson, S., Brodin, H., Graff, L. & Karsio, O. (2022). Choice models in nordic long-term care: care managers’ experiences of privilege and disadvantage among older adults. *European Journal of Ageing*. Published: 06 May 2022. <https://doi.org/10.1007/s10433-022-00697-z>
- Feltenius, D. (2017). Towards a more diversified supply of welfare services? Marketisation and the local governing of nursing homes in the Scandinavian countries. Sivesind, K. H. & Saglie, J. *Promoting Active Citizenship Markets and Choice in Scandinavian Welfare*. London: Springer, 117-156. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-55381-8>
- Feltenius, D. & Wide, J. (2019). Business as usual? Civil society organizations in a marketized Swedish welfare state. *Journal of Civil Society*, 15(3), 230-248. <https://doi.org/10.1080/17448689.2019.1623452>

- Feltenius, D. & Wide, J. (2021). Conservation or disappearance? The public provider of home care services in a system of choice. *Public Management Review*. Published online: 08 Jun 2021. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1937685>
- Fersch, B. & Jensen, P. H. (2011). Experiences with the privatization of home care. Evidence from Denmark. *Nordic Journal of Social Research*, 2. <https://doi.org/10.7577/njsr.2051>
- Foged, S. K. & Houlberg, K. (2022). The economic costs of voucher markets for public service provision. *Local Government Studies*. Published online: 08 Feb 2022. <https://doi.org/10.1080/03003930.2022.2033229>
- Forsell, A. (1994). Företagisering av kommuner. Jacobsson, B. (red.). *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Furusten, S. (2020). Fler som kan mindre och färre som kan mer – en konsekvens av ökad konsultanvändning i förvaltningen. Ehn, P. & Sundström, G. (red.). *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet: en forskningsantologi*. Stockholm: Statskontoret. <https://www.statskontoret.se/siteassets/rapporter-pdf/2020/oos38.pdf>
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of the New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1-25. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00041-1)
- Hall, P. (2012). Managementbyråkrati: organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning. 1. uppl. Malmö: Liber
- Hall, P. (2020). Tillväxten av managementbyråkrati – ett hot mot välfärdsstaten? Ehn, P. & Sundström, G. (red.). *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet: en forskningsantologi*. Stockholm: Statskontoret. <https://www.statskontoret.se/siteassets/rapporter-pdf/2020/oos38.pdf>
- Hartman, L. (2011). Konkurrensens konsekvenser. Vad händer med svensk välfärd. Stockholm: SNS förlag.
- Hjort, M. (2019). Fler kommuner privatiserar sin hemtjänst. *Kommunalarbetaren*, 24 oktober 2019. <https://ka.se/2019/10/24/fler-kommuner-privatiserar-sin-hemtjanst/>
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hughes, O. E. (2003). Public management and administration. An introduction. New York: Palgrave.
- Isaksson, J. (2021). Riktad kvalitativ innehållsanalys. I Klingberg, G. & Hallberg, U. (red.). *Kvalitativa metoder helt enkelt!* Lund: Studentlitteratur, 283-302.
- Johansson, H., Arvidson, M. & Johansson, S. (2015). Welfare Mix as a Contested Terrain: Political Positions on Government-Non-profit Relations at National and Local Levels in a Social Democratic Welfare State. *Voluntas*, 26(5), 1601-1619. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9580-4>

- Jordahl, H. (2013). *Välfärdstjänster i privat regi. Framväxt och drivkrafter*. Stockholm: SNS förlag.
- Karlsson, T. S. (2017). *New Public Management: Ett nyliberalt 90-talsfenomen?* Lund: Studentlitteratur.
- Katzin, M. (2020). *Taking Care of Business: A Study of the Governing of Care Choice Systems in Swedish Home Care*. Lund: Faculty of Law, Lund University.  
[https://lup.lub.lu.se/search/files/83804502/Mirjam\\_Katzin\\_2020\\_Taking\\_Care\\_of\\_Business.pdf](https://lup.lub.lu.se/search/files/83804502/Mirjam_Katzin_2020_Taking_Care_of_Business.pdf)
- Kearsey, A. & Varey, R. J. (1998). Managerialist Thinking on Marketing for Public Services. *Public Money & Management*, 18(2), 51-60. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00116>
- Lundbäck, M. (2012). *Varför är det så få idéburna organisationer i välfärden?* Rapport 0142. Stockholm: Tillväxtverket.
- Lundquist, L. (1998). *Demokratis väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist, L. (1999). Hotet mot den politiska demokratin. Amnå, E. (red.). *Demokrati och medborgarskap* (SOU 1999:77) Fakta Info Direkt, 225-266.
- Lundquist, L. (2014). Etik i offentlig förvaltning. Rothstein, B. (red.). *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. Lund: Studentlitteratur, 111-134.
- Meagher, G. & Szebehely, M. (2013). *Marketisation in Nordic eldercare. A research report on legislation, oversight, extent and consequences*. Stockholm: Department of Social Work, Stockholm University. <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:667185/FULLTEXT01.pdf>
- Moberg, Linda (2021). User choice and the changing notion of social citizenship in Swedish elderly care. *Nordic Social Work Research*. Epub ahead of print.  
<https://doi.org/10.1080/2156857X.2021.1948443>
- Moberg, L., Blomqvist, P. & Winblad, U. (2016). User choice in Swedish eldercare – conditions for informed choice and enhanced service quality. *Journal of European Social Policy*, 26(3), 281-295. <https://doi.org/10.1177/0958928716645076>
- Moore, M. H. (1994). Public Value as the Focus of Strategy. *Australian Journal of Public Administration*, 53 (3), 296-303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.1994.tb01467.x>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value. Strategic management in government*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing Public Value*. Berlin: De Gruyter.  
<https://doi.org/10.4159/harvard.9780674067820>
- O’Flynn, J. (2007). From New Public Management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Peters, B. G. (2001). *The future of governing*. Lawrence: University Press of Kansas.

- Pierre, J. (1995). The marketization of the state: Citizens, consumers and the emergence of the public market. Peters, B. G. & Savoie, D. J. (Eds.). *Governance in a changing environment*. Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press, 55-81.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public services. The Anglo-American experience*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. Philadelphia, Pa.: Open University.  
<https://doi.org/10.1057/9780230625365>
- Pollitt, C., Van Thiel, S. & Homburg, V. (2007). *New Public Management in Europe. Adaptation and alternatives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230625365>
- Prop. 2008/09:29. *Lag om valfrihetssystem*. <https://data.riksdagen.se/fil/B3DDA8BA-B174-4773-A0CF-21A055DCD68D>
- Rostgaard, T. (2018). Revisiting the public care model: The Danish case of free choice in home care. Christensen, K. & Pilling, D. (red.). *The Routledge handbook of social care work around the world*. London: Routledge, 29-44. <https://doi.org/10.4324/9781315612805-3>
- Salamon, L. M. (1993). The Marketization of Welfare – Changing Nonprofit and For-Profit Roles in the American Welfare-state. *Social Service Review*, 67(1), 16-39. <https://doi.org/10.1086/603963>
- SFS 2001:453. *Socialtjänstlag*. <http://rkrattsbaser.gov.se/sfst?bet=2001:453>
- SFS 2008:962. *Lag om valfrihetssystem*. <https://rkrattsbaser.gov.se/sfst?bet=2008:962>
- Sivesind, K. H. (2017). The Changing Roles of For-Profit and Nonprofit Welfare Provision in Norway, Sweden, and Denmark. Sivesind, K. H. & Saglie, J. (red.). *Promoting active citizenship: Markets and choice in Scandinavian welfare*. Cham: Springer International Publishing, 33-74.  
<http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-55381-8>
- Sivesind, K. H. & Trætteberg, H. S. (2017). Does Out-Contracting of Welfare Services Promote Active Citizenship? Sivesind, K. H. & Saglie, J. (red.). *Promoting Active Citizenship Markets and Choice in Scandinavian Welfare*. Cham: Springer International Publishing, 1-31.  
<http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-55381-8>
- SKR (2020). *Beslutsläge LOV-införande. Juli 2020*, Sveriges Kommuner och Regioner,  
<http://www.skr.se>, hämtad 1 juli 2021.
- Swiss, J. E. (1992). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review*, 52(4), 356-362. <https://doi.org/10.2307/3110395>
- Theobald, H. (2012). Combining welfare mix and New Public Management: The case of long-term care insurance in Germany. *International Journal of Social Welfare*, (21), 61-74.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2397.2011.00865.x>
- Trætteberg, H. S., Sivesind, K. H., Paananen, M. & Hrafnadóttir, S. (2021). *Private Early Childhood Education and Care (ECEC) in the Nordic Countries: Development and governance of the welfare mix*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning, <https://hdl.handle.net/11250/2831519>.
- Vabø, M., Christensen, K., Jacobsen, F. F. & Trætteberg, H. D. (2013). Marketisation in Norwegian eldercare: preconditions, trends and resistance. Meagher, G. & Szebehely, M. (Eds.), *Marketisation in Nordic eldercare. A research report on legislation, oversight, extent and*

- consequences*. Stockholm: Department of Social Work, 163-202. <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:667185/FULLTEXT01.pdf>
- Walsh, K. (1991). Citizens and consumers: Marketing and public sector management. *Public Money & Management*, 11(2), 9-16. <https://doi.org/10.1080/09540969109387649>
- Walsh, K. (1994). Marketing and Public Sector Management. *European Journal of Marketing*, 28(3), 63-71. <https://doi.org/10.1108/03090569410057308>
- Wamsley, G. L. & Zald, M. N. (1973). The political economy of public organizations. A critique and approach to the study of public administration. Lexington, Mass. <https://doi.org/10.2307/974786>
- Wide, J. & Feltenius, D. (2016). *En ren affärsangelägenhet? Pensionärsorganisationerna i den marknadsierade äldreomsorgen*. Statsvetenskapliga institutionens skriftserie, Umeå universitet, 1/2016. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.20747.62242>
- Winblad, U., Isaksson, D., Josefsson, K. & Olsson, F. I. (2014). *Kvalitetskrav i valfrihetssystem. En analys av förfrågningsunderlag för hemtjänst*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Winblad, U., Mankell, A. & Olsson, F. (2015). Privatisering av välfärdstjänster: hur garanteras kvaliteten i vård och omsorg? *Statsvetenskaplig tidskrift*, 117(4), 531–554. <https://journals.lub.lu.se/st/article/view/15576/14068>
- Winckler, P. (2000). Etik i velfärdsservicen. Finansministeriet (utg.) *Etik, ansvar og værdier i den offentlige sektor – en debatbog*. Köpenhamn: Finansministeriet.
- Wæraas, A., Bjørnå H. & Moldenæs, T. (2015). Place, Organization, Democracy: Three Strategies for Municipal Branding. *Public Management Review*, 17(9), 1282-1304. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.906965>



© Författare. Detta är en Open Access-artikel publicerad enligt villkoren i CC-BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) Licensen tillåter tredje part att kopiera och distribuera materialet i alla medier och format, remixa, omvandla och bygga vidare på materialet för alla ändamål, även för kommersiella, förutsatt

att originalverket är korrekt citerat, att det anges om några ändringar har gjorts och att denna licens är inställd och länkad till.