

# VÄLFÄRDENS HJÄLTAR

NYTÄNKARE INOM VÅRD,  
SKOLA OCH OMSORG

---

EVA WESTERBERG

[www.timbro.se/innehall/?isbn=9175667324&flik=4](http://www.timbro.se/innehall/?isbn=9175667324&flik=4)

2010-02-18

**TIMBRO**

TIMBRO [VÄLFÄRD & REFORM]



## INNEHÅLL

FÖRORD	5
FLER ALTERNATIV – FÖR BÅDE VÄLFÄRD OCH BÄTTRE JÄMSTÄLLDHET FÖR HÄLSANS SKULL?	7
VAR FINNS DE DRIFTIGA STUDENTERNA?	9
INSPIRATÖRERNA	11
Anna Lönn Lundbäck, Göteborgs Räddningsmission	13
Cecilia Bergh, Mando Group AB	14
Catharina Tavakolinia, Kavat Vård AB	16
Ingegerd Hoff-Lindahl, Clinic Rajan AB	18
Maria Jacky, Lingua Montessoriförskolor AB	20
Nilla Helgesson, Föreningen Skyddsvärnet	22
Kristina Bardh, Kosmo AB	24
VAD LÄR VI OSS AV HJÄLTARNA?	26
NOTER	29
REFERENSER	30
	31



# FÖRORD

Oavsett ideologiska utgångspunkter i övrigt vet vi en sak om framtidens välfärd: vi kommer att behöva fler händer som arbetar, och fler hjärnor som tänker och organiserar den.

Vad kan då vara bättre än att läsa om personer som redan gått från ord till handling? Från en idé om något som behöver göras bättre inom omsorg, vård eller utbildning – till att faktiskt genomföra det.

Det är ämnet för denna rapport. Här tecknas korta porträtt av sju personer som verkligen är hjältar inom svensk välfärd. Verksamma i olika delar av landet, inom olika delar av detta vidsträckta fält, med personliga berättelser om framgångar och bakslag och med olika format för sina engagemang (ideellt eller i företagsform).

Framgångsrikt entreprenörskap har en ideell dimension – strävan efter att förverkliga en idé, och att verkligen tro så starkt på den att mycket annat, inte minst personliga behov, blir underordnade (t ex karriär och löneutveckling inom en befintlig organisation). Framgångsrik ideell verksamhet, som i sig förutsätter personlig uppoffring, har på motsvarande sätt en entreprenöriell dimension – att se nya vägar där andra bara ser återvändsgränder och att göra något på ett för ändamålet bättre och mer effektivt sätt. Så knyts entreprenörskapet och idealiteten samman på ett sätt som också motiverar att de här står sida vid sida i en genomgång av några av den svenska välfärdens hjältar.

Inom media och politik står ofta stora företag och verksamheter i fokus för diskussionen om välfärden, både i offentlig och i icke-offentlig regi. Här tittar vi närmare på några mindre verksamheter som kanske inte alltid är så omtalade. Dels för att det sker mycket i det lilla som är oerhört viktigt och nydanande. Dels för att alla stora verksamheter har börjat i liten skala. Bland någon av dessa välfärdshjältar kanske vi finner morgondagens stora koncerner eller organisationer?

Det är min förhoppning att den stundande valdebatten i Sverige kan innehålla ett konstruktivt samtal om hur vi får fler att bryta sig loss från det etablerade. Oavsett om formen är kommersiell eller ideell måste vi ägna all vår kraft till frågan om vad som kan och måste göras för att få bättre omsorg, vård och utbildning. Kanske kan rapportens sju berättelser inspirera ett sådant samtal. Och kanske kan dessa eldsjälares samlade erfarenheter lära något om hur politiken måste utformas för att kunna ta vara på alla ännu oförlösta idéer och ambitioner som finns ute i verkligheten. Låt oss hoppas att det blir mer regel än undantag.

Att de sju entreprenörer som porträtteras här också råkar vara kvinnor är en ren tillfällighet. Men det säger något om var det finns utrymme för frigörelse och var det finns outnyttjad initiativkraft som kan få stor betydelse i framtiden, både för kunder och för klienter.

Rapporten har skrivits av Eva Westerberg, som är projektledare och skribent på Timbro och huvudsakligen verksam inom vårt välfärdsprogram.

Stockholm i februari 2010

*Thomas Idergard*

Programansvarig, Välfärd & reformstrategi, Timbro

## FLER ALTERNATIV – FÖR BÅDE VÄLFÄRD OCH BÄTTRE JÄMSTÄLLDHET

För att trygga välfärden i Sverige krävs nya och växande företag. Det senaste decenniet har vi kunnat se ett ökat intresse för företagande också bland de politiska partierna. De flesta politiska partier vet i dag att företagande är en av de viktigare faktorerna för ekonomisk tillväxt och ökade arbetstillfällen. I dag står kvinnor för ungefär en fjärdedel av företagandet och 32 procent av nyföretagandet i Sverige (2008)<sup>1</sup>, vilket innebär att det finns en stor outnyttjad tillväxtpotential.<sup>2</sup>

*Syftet med kvinnliga nätverk är att "uppmuntra", "stötta" och "peppa" samt att vara ett alternativ till de manliga nätverken som ofta inte är organiserade utan i stället existerar på golfbanan, under jaktsäsongen och i bastun. Om kvinnor ska fortsätta att stötta varandra i slutna nätverk, och om män ska fortsätta att bada bastu och ryggdunka varandra kommer det dröja innan vi får ett jämställt näringsliv, skriver Malcolm Fallenius på Handelshögskolans webbsida Världens bästa näringsliv.<sup>3</sup>*

Och nog ligger det mycket i det. Men det finns annat att göra för att få ett mer jämställt näringsliv. För när andra pratar om kvotering till bolagsstyrelser som det viktigaste verktyget för att öka jämställdheten har valfrihetsreformerna som inleddes under 1990-talet i själva verket också bidragit till att kvinnors makt ökat. Det skulle till och med kunna kallas för den viktigaste jämställdhetsreformen på flera årtionden. De senaste tio åren har utbildnings- och barnomsorgssektorns andel av privata utförare ökat med 50 procent och utgör nu en fjärdedel av sektorn. Äldre- och familjeomsorgen har cirka 13 procent privata utförare.<sup>4</sup>

Men målet är på intet sätt nått. Långt fler kvinnor än män har monopolarbetsgivare, sex av de tio vanligaste yrkena för kvinnor återfinns inom den klassiska offentliga sektorn såsom undersköterska, sjuksköterska, förskollärare och vårdbiträde.<sup>5</sup> Socialdemokratiska kvinnoförbundet skriver i september 2009 att föräldraförsäkringens utformning, tillgängligheten och kvaliteten i den offentligt finansierade omsorgen om barn och gamla är avgörande för kvinnors möjligheter att delta i arbetslivet på samma villkor som män.<sup>6</sup> Att satsa på offentlig sektor är hos för många politiker, främst bland de rödgröna, synonymt med att satsa på kvinnor. Statliga insatser och offentlig sektor är enkla att reglera, och förhoppningen är att därigenom komma åt jämställdhetsproblemet.

Men det är inom den offentliga sektorn som kvinnor värdesätts minst. Bland offentliganställda kvinnor är lönespridningen som lägst, och medianlönerna de lägsta.<sup>7</sup> Alltför sällan talas det om att skapa en marknad där kvinnor kan arbeta i egen regi eller byta arbetsgivare. Entreprenörskap är fortfarande märkligt frånvarande i de utbildningar som har över 90 procent kvinnor bland studenterna, och vissa intervjuer med kvinnliga entreprenörer inom vård, omsorg och skola visar att de blir ifrågasatta dels för att de är kvinnor och dels för att det inte anses vara "fint" att tjäna pengar inom dessa områden.<sup>8</sup>



## FÖR HÄLSANS SKULL?

Det finns tecken som tyder på att det finns en koppling mellan ohälsa och stora offentliga monopolarbetsplatser, och framför allt kvinnors ohälsa. Kvinnor är i större utsträckning än män sjukskrivna.<sup>9</sup> Woman's Business Research Institute (Wombri) granskade 2005<sup>10</sup> anledningarna till att kvinnor är mer långtidssjukskrivna än män. Resultatet pekade på en kombination av en otillgänglig och/eller icke adekvat vård, låg närvaro på jobbet med mycket deltidsarbete, svaga ekonomiska incitament samt inlåsning i ett yrke och på en arbetsplats där man tycker sig ha små möjligheter att byta.

I studien från Wombri uppger hälften av de långtidssjukskrivna att de skulle vilja byta arbete, en femtedel att de skulle kunna arbeta nu om arbetet anpassades till dem och 26 procent att de skulle börja arbeta nu om de fick en annan arbetsgivare. Nästan alla långtidssjukskrivna, 93 procent, säger att de vill börja yrkesarbete igen. Att ifrågasätta monopolarbetsgivare borde därför vara en självklarhet i diskussioner kring makt, pengar och hälsa.

2010 ska vårdvalsmodeller vara införda över hela Sverige. Valfriheten ökar för patienterna, men även för de människor som arbetar inom vården. I en undersökning bland Vårdförbundets medlemmar uppger de som arbetar i privata vårdföretag i större utsträckning att de känner uppskattning, har frihet att bestämma hur arbetet ska utföras och får gehör för sina idéer. Bland dessa finns också en mindre andel som inte känner sig ha makt över besluten om vad som ska göras.<sup>11</sup> Enligt en studie från Synovate har 8 av 10 offentliganställda kvinnor en verksamhetsidé, och enligt samma studie är det de offentliganställda kvinnorna tillsammans med de högutbildade (vilket förstås ibland är samma personer) som ofta har en idé som i dag finns inom offentlig sektor, det vill säga vård, utbildning och omsorg.<sup>12</sup> Det är också inom sjukvård, hälsovård och friskvård som de flesta kvinnor med eget företag går att hitta.<sup>13</sup>

Idéer saknas alltså inte. Men det verkar vara skillnad på företag och företag. De kvinnor som vill starta eget, eller har ett eget företag inom vård, skola och omsorg, stöter på motstånd. Ett exempel på misstron mot välfärdsföretagande illustreras väl bland annat av Lärarförbundets ordförande Eva-Lis Sirén som i Dagens Nyheter i augusti 2009 kräver att regeringen ändrar skollagen för att hindra vinst inom friskolor, då vinstkravet ligger bakom ökningen av antalet utbrända lärare.<sup>14</sup> Detta påstående ifrågasätts några veckor senare genom Svenskt Kvalitetsindex som visar att lärare inom friskolor mår bättre än anställda i kommunala skolor. Siffror

som gör att Eva-Lis Sirén får intyga att hon inte gör ideologisk skillnad mellan de kommunala skolorna och friskolorna.<sup>15</sup>

I en avhandling från Umeå universitet 2009 intervjuas egenföretagare med bakgrund i offentlig sektor. Drivkrafterna att starta eget inom vård-, omsorgs- och utbildningssektorn är inte ekonomiska utan handlar om att förverkliga idéer och utöva sitt yrke på ett bra sätt. Precis som Vårdförbundets undersökning visade upplever många att de i tidigare anställningar inte har kunnat genomföra de förbättringar de velat och att deras initiativ mött motstånd. Men motståndet fortsätter även när företagaren startat eget. Inom den offentliga sektorn finns negativa attityder mot privat verksamhet, attityder som även återfinns hos politiker och allmänhet. Jaana Kurvinen som skrivit avhandlingen menar att det handlar om både ekonomiskt och ideologiskt motstånd. Åsikter om att privatägda företag tar pengar från kommunerna, att det är fel att tjäna pengar inom dessa områden och att vård, skola och omsorg endast ska utföras inom den offentliga sektorn ökar de negativa attityderna. Därtill har de intervjuade också en ambivalent hållning till just företagare- eller entreprenörsbegreppet. De intervjuade entreprenörerna tycker att de marginaliseras för att de är kvinnor och för att de driver en viss typ av företag.<sup>16</sup>

## VAR FINNS DE DRIFTIGA STUDENTERNA?

I juni 2009 presenterade regeringen sin nationella strategi för entreprenörskap i skolan.<sup>17</sup> Tanken är att entreprenörskap ska löpa som en röd tråd genom utbildningssystemet. Bland annat ska entreprenörskap lyftas fram i styrdokumentet för gymnasieskolan, en kartläggning av det arbete som pågår inom grund- och gymnasieskola när det gäller entreprenörskap ska göras och spetsutbildningar inom entreprenörskap och innovation utvecklas inom högskolan. Det här förutsätter förstås att entreprenörskap får en given plats inom lärarutbildningen. Men lärarstudenterna sägs vara främmande för näringslivet. Håkan Ylinenpää, professor i entreprenörskap vid Luleå tekniska universitet säger i en kommentar till Svenskt Näringsliv att näringslivet inte är någon "kioskvältare" för lärarstudenterna.<sup>18</sup>

Men även om studenter i grundutbildning inom vård och omsorg samt undervisning visar mindre intresse för att starta eget än andra studentgrupper, kan ändå mer än varannan student tänka sig att starta eget. Förklaringen till det lägre intresset ligger förmodligen i att egenföretagande och entreprenörskap till stor del saknas på schemat inom dessa utbildningar. Av 26 000 tillfrågade studenter i Drivhusets undersökning Attityd07 är det vård- och omsorgsstudenterna som får minst undervisning i egenföretagande. Färre än var tionde student inom vård och omsorg har haft ämnet på schemat, och mindre än en tredjedel av studenterna inom medicin- och vårdutbildningarna anser att de har tillräckliga kunskaper för att starta ett företag (detta kan jämföras med studenter inom ekonomi där förhållandet är det motsatta med endast en tredjedel som inte anser sig ha de kunskaper som behövs).<sup>19</sup> Samma tendens finns inom gymnasieskolan, där endast 92 av 16 000 elever i Ung Företagsamhet kommer från vård- och omsorgsutbildningar.<sup>20</sup> Även undervisningsutbildningarna lider stor brist på entreprenörskap, och här har färre än var tionde student haft schemalagd undervisning om entreprenörskap och företagande.<sup>21</sup>

Nutek (nuvarande Tillväxtverket) lämnade i november 2008 över ett handlingsprogram för förnyelse och entreprenörskap i vård och omsorg<sup>22</sup> till socialminister Göran Hägglund och äldreminister Maria Larsson. Ett av de konkreta förslagen i handlingsprogrammet handlade just om att öka de entreprenöriella inslagen i utbildningarna. Bland annat vill man att ett antal universitet, högskolor och gymnasier, som vill göra större satsningar på entreprenörskap och ledarskap ska få riktade insatser. Målet är att företagandet ska ses som ett attraktivt alternativ för de studerande. Och det berör till stor del kvinnor. När manliga studenter listar vilka områden som är intressanta för deras affärsidéer, finns vård/omsorg inte ens bland de sex främsta, medan samma kategori hamnar på de kvinnliga studenternas tredjeplats. Självfallet ligger en

stor del av förklaringen till det i vilka studenterna är. Det mest kvinnodominerade området inom den svenska högskolan är vård och omsorg, och läsåret 2007/2008 var andelen kvinnor bland de examinerade 86 procent. Ett annat kraftigt kvinnodominerat område är undervisning, alltså i huvudsak lärarutbildningar, där 77 procent av de examinerade läsåret 2007/2008 var kvinnor.<sup>23</sup>

## INSPIRATÖRERNA

En studie från 2007 av den fackliga centralorganisationen Saco visar att den typiska akademikern som startar eget är en medelålders man i en av storstadsregionerna.<sup>24</sup> Långt fler uppger också en man som förebild för egenföretagande. Vänner och pappa är de vanligaste inspiratörerna (även för icke-akademiker). Kvinnor nämner i mindre utsträckning än män namn på offentliga förebilder.<sup>25</sup> Kanske söker kvinnorna en förebild att identifiera sig med, men förebilderna inom det område där flest kvinnor arbetar, och där flest kvinnor startar eget, är få. Därför har jag intervjuat inspirerande och framgångsrika kvinnor som driver välfärdsföretag, både i vinstdrivande form och som ideell verksamhet. Förebilderna finns här!

## Anna Lönn Lundbäck, Göteborgs Räddningsmission



Anna Lönn Lundbäck är en 37-årig göteborgska som efter att ha studerat på Socialhögskolan och arbetat några år på ett socialkontor hamnade vid ett vägskäl. Hon berättar:

*– Antingen kunde jag satsa på att bli bättre på behandling, eller också skulle satsningen snarare handla om organisationen. Valet föll sig dock rätt naturligt när jag kom in på en magisterutbildning i socialpolitik, i New York. Samtidigt som det var jättespännande var det också väldigt svårt. Det är en tid som betytt väldigt mycket för mig som människa. Skillnaden mellan New York och Sverige är så stor – samtidigt som nöden är så mycket starkare så är också de idéburna organisationerna det. Det var inspirerande att se hur man hade en annan öppenhet inför olika sorters företag.*

När hon kom hem från New York blev hon kontaktad av Göteborgs Räddningsmission som erbjöd henne arbete. Här har hon nu varit i sex år, varav de senaste fyra åren som director, det vill säga chef. Göteborgs Räddningsmission är en ideell förening som har funnits i 60 år. Huvudmännen är 24 kyrkor runt om i Göteborg. Fokus ligger på hemlöshet och barns situation, men

har på senare år utvecklats till att även handla om psykiatri och integration. Göteborgs Räddningsmission har 100 årsarbetare, och cirka 130 volontärer.

*– När jag studerade på Socialhögskolan var fokus på att stöpa studenterna i en form. Vägen gick mot anställning på en myndighet. Entreprenörskap och ideella organisationer var något som knappt fanns med ens i periferin. Det finns en ständig oro att det inte är riktigt professionellt att arbeta på andra sätt än inom en myndighet. Det kan man nog se hos den enskilda invånaren också, en bild av att ideella organisationer skulle vara mindre professionella.*

Anna menar att den typen av fördomar är något som den idéburna sektorn själv måste bli bättre på att förändra. Kommunikationen måste bli tydligare om att det finns professionalitet även här. Själv drar hon sitt strå till stacken genom att vara ute och tala i olika typer av debatter, för att synliggöra ideella sektorn och för att stärka statusen.

*– De politiska partierna har väldigt olika åsikter inom sig. Det såg jag när jag var på Socialdemokraternas kongress för att medverka i en debatt, det finns motioner om allt från att förbjuda oss till att stärka sektorn. Politiker generellt är dock positivt inställda. Därmed inte sagt att politikernas beslut nödvändigtvis är det tjänstemännen utför.*

Anna är lycklig att varje dag kunna glädjas över att hon trivs med sitt arbete och känner att det hon gör är viktigt. Och fördelarna med hennes organisation är många.

*– Det är en snabb organisation, hela tiden nära till beslut. När man arbetar med sociala frågor är det en klar vinst. Samhället är föränderligt och så också nöden hos människor. Vi hade andra problem för tio år sedan, till exempel. Jag gillar möjligheten att snabbt kunna ställa om.*

Annas egna förebilder är stora frihetskämpar som arbetat för mänskliga rättigheter. Hon nämner Nelson Mandela, Martin Luther King, Anna Lindh och Dag Hammarskjöld som exempel på människor som inspirerar henne genom sin ork att kämpa för sin sak.

Räddningsmissionen har ett stort antal volontärer som arbetar mycket mer än de får betalt för. De är eldsjälar, fyllda av energi och lust. Att få arbeta med dessa människor är både inspirerande och utmanande.

*– Att få allt engagemang åt samma håll kräver mycket, säger Anna med ett litet skratt.*

## Cecilia Bergh, Mando Group AB



Cecilia Bergh har en bakgrund som forskare, och hon skrev sin doktorsavhandling om bulimi. Efter disputationen samarbetade hon med neurobiologiska grundforskare och kom på en teori om hur anorexi dels utvecklas och dels ska behandlas.

Under studietiden nämndes inte entreprenörskap och företagande så ofta som ett alternativ, men för att sprida behandlingsmetoden insåg hon att hon behövde starta ett eget företag. Som en logisk följd av detta startade hon tillsammans med sina medarbetare AB Mando.

*– Det viktigaste syftet med företaget är att så många patienter som möjligt ska få en bra behandling, berättar Cecilia. Och går man grundligt till väga vinner man också på det samhällsekonomiskt genom de stora besparingar som sker tack vare att folk blir friska.*

Företaget har växt och Cecilia Bergh är i dag koncernchef för Mando Group AB som består av AB Mando med sex kliniker i fyra länder där man behandlar anorexia och bulimia nervosa, samt ospecificerad ätstörning med en egen patenterad metod, Mandometermetoden. Mandolean AB



erbjuder Mandoleanmetoden som är en behandling mot övervikt och fetma och Mandometer AB som förvaltar patenträttigheter. Genom ett avtal med Stockholms läns landsting kan privatpersoner bokförda i länet själva anmäla sig till AB Mando, men man tar efter remiss från husläkare eller psykiatri emot människor från andra delar av landet.

Cecilia ser fördelar med att sköta sig själv. Det underlättar vardagen att kunna planera verksamheten på egen hand, och att vara ansvarig för hur resurserna används på bästa sätt. Det bästa med själva arbetet är dock när någon blir frisk.

*– Det är alltid lika imponerande! Våra patienter blir verkligen friska. Efter vår behandling kan ingen skilja dem från vilken annan frisk människa som helst.*

Att den svenska sjukvården lider av problem konstaterar även Cecilia. Men hon ser också lösningar.

*– Några av sjukvårdens problem kunde lösas om man införde belöningar för dem som tar nya initiativ, och framför allt för dem som förbättrar behandlingen av patienterna.*

Inspirationen får hon från sin styrelse.

*– Jag och mina medarbetare har förmånen att ha mycket bra medarbetare i vårt företags styrelse. Styrelsearbetet är viktigt – inte minst som inspirationskälla för nya initiativ. Utan att nämna någon individ, så är kanske min styrelse en förebild, säger Cecilia, som också berättar att hon identifierar sig som företagare.*

Cecilia menar att alla nya initiativ inom sjukvården kan, och kanske rent av bör, bemötas kritiskt. Så även hennes företag när det startades. Men i dag är många övertygade om att företaget och dess metoder fungerar.

## Catharina Tavakolinia, Kavat Vård AB



Catharina Tavakolinias farmor bodde på ett ålderdomshem med havsutsikt i Katthammarsvik på Gotland. Som barn var Catharina ofta där och hälsade på. Det var en härlig upplevelse som grundade hennes intresse och engagemang för äldreomsorg.

*– Kärleken till farmor styrde mitt yrkesval. Efter min högskoleutbildning inom social omsorg med inriktning på äldre och handikapp har jag arbetat som chef och ledare inom äldreomsorgen hela mitt yrkesverksamma liv. De första tio åren i kommunal regi och de senaste tolv åren privat. 2006 "kastade jag mig ut i lianen" och startade tillsammans med några kollegor företaget Kavat Vård AB. Precis som Kajsa Kavat är vi ivriga och finner på råd med ögon som lyser. Alla är modiga, nytänkande och visar handlingskraft och har en kärleksfull relation till mormor, berättar Catharina.*

Det är förstås Astrid Lindgrens karaktär Kajsa Kavat som har inspirerat, och alla anställda ska vara "Kajsa Kavater" vilket betyder att vara kreativa och finna på råd och lösningar på alla möjliga problem. På Kavats boende finns det varje dag något att se fram emot som gör det meningsfullt att stiga upp och göra sig i ordning. Kavat Vård erbjuder dem som så önskar daglig utevistelse, men även egen tid varje vecka med sin kontaktman för individuella aktiviteter.<sup>26</sup>

Innan hon startade Kavat Vård AB var Catharina affärsområdeschef på ett av de större äldreomsorgsföretagen med verksamhet över hela Sverige.

*– Det stora äldreomsorgsföretaget blev uppköpt av ett riskkapitalbolag, vilket för min del innebar längre beslutsvägar, krångliga inköpsregler och en massa krav på att leverera statistik och uppföljningar till olika avdelningar som egentligen bara bevakade sina egna intressen. Helt plötsligt var det få som någonsin arbetat med äldre människor av dem som ägde beslutet. Ett klimat jag en gång lämnat. Jag ville helt enkelt skapa ett företagsklimat som jag själv saknade. Personligt, nära och småskaligt där de äldres behov kom i första hand, säger Catharina.*

Catharina har blivit positivt bemött av omgivningen och fått mycket uppmuntran och uppmärksamhet. I dag ser hon sig som företagare, även om hon anser att det tar lite tid att träda in i den rollen och identiteten. Fördelarna med att ha eget företag är friheten att styra sin tid, de snabba beslutsvägarna och skapandet av egna resultat. Problemen för egenföretagare ligger ofta inom det ekonomiska fältet. Det krävs riskpengar och det är svårt för många i dag då det egna boendet oftast är skuldsatt och inte kan sättas i borgen, säger Catharina. Till och med Almi kräver borgensåtaganden och "hälften egen finansiering" till högre ränta än banken.

När Catharina studerade på 1980-talet visste ingen, i alla fall inte studenter och lärare, att äldreomsorgen skulle konkurrensutsättas, och att det i framtiden skulle finnas en marknad för privat företagande. Därför diskuterades inte entreprenörskap under utbildningen. Men inspiration och kunskap har naturligtvis funnits ändå. Läkaren Lars Brune som är delägare i Kavats Vård startade Carema Primärvård. Han bidrar med värdefull kunskap och hjälper till att bygga företaget.

## Ingegerd Hoff-Lindahl, Clinic Rajan AB



Sedan ett år är Ingegerd Hoff-Lindahl genom sitt företag Hoff-Lindahl delägare i Clinic Rajan AB, som nyligen bytt namn till Uppsala Privatklinik AB. Clinic Rajan var en privat kirurgisk specialistklinik med inriktning på handkirurgi, plastikkirurgi, kärl- och ljumskbråckskirurgi. Uppsala Privatklinik AB är som ett minisjukhus mitt i centrala Uppsala, och har för närvarande sex anställda och ett antal konsulter knutna till sig. Företaget erbjuder i dag allmänläkare, behandlingar, företagstjänster och specialistkirurgi inom plastisk- och mindre allmänkirurgi. Ingegerd är utbildad beteendevetare och var anställd i 25–30 år innan hon startade eget.

*– Parallellt med mitt arbete med andra människors utveckling utvecklades jag ju själv. I mitten av 1990-talet började jag därför tröttna på att ha alltför många oinspirerande arbetsuppgifter och att inte kunna styra min arbetsdag i så hög utsträckning som jag ville. Jag var mätt på kollegor och möten där alla måste tycka något om allting hela tiden. Jag ville arbeta själv.*

Det tog ytterligare några år innan Ingegerd tog steget. Hon blev erbjuden ett chefsjobb som skulle ge henne erfarenheter som hon ville ta med sig till ett eget företag. 2002 startade hon en enskild firma, Hoff-Lindahl, som fokuserade på beteendevetenskap, grupputveckling och ledarutveckling. 2008 ombildades företaget till aktieföretag och en person anställdes, en statsvetare med fokus på organisationsutveckling. Genom Hoff-Lindahl fick hon sedan kontakt med Clinic Rajan, som hennes företag slogs ihop med. Båda företagen växte och fick breddade koncept av sammanslagningen, där Ingegerd nu är delägare och VD.

*– Jag har, precis som många andra kvinnor med mig, försökt vara en duktig flicka och samtidigt tvivlat på min egen förmåga. Vem vill egentligen ha mina tjänster? Hur ska jag kunna ta betalt? Men jag kände samtidigt att jag ville fylla min tid med det jag själv ville göra. Helst jobba mindre och tjäna mer. Först ville jag som sagt vara ensam, men efter sju år som egenföretagare kom jag till insikten att jag ville åstadkomma mer än jag kunde göra ensam. Det bästa med att ha ett företag är att jag styr själv. Jag bestämmer och väljer vilka som ska vara med och vilka jag ska arbeta med. Det är jag som ansvarar för att hjulen snurrar, och det är underbart. Jag kommer nog inte hinna bygga ett imperium, men jag tänker växa!*

Många vittnar om att omgivningen kan vara hård mot en kvinna som blir företagare. Ingegerd berättar att hon därför är kräsen med att välja omgivning. Många blev glada och tyckte att det lät roligt att hon skulle starta eget, men det fanns också en hel del negativa kommentarer.

*– Jag valde att lyssna på de positiva. I mitt arbete har jag lärt mig att det i missunnsamheten finns en rädsla.*

Ingegerd är en av Maud Olofssons ambassadörer för kvinnliga företagare. Men hon är kritisk till regeringens politik för småföretagare.

*– Det är svårt att vara liten företagare, med avgifter och skatter. Jag upplever det som att regeringen flörtar med alla andra, utom småföretagarna. Det görs saker på den övergripande nivån men för oss småföretagare och kanske framför allt för oss som är kvinnor också, är det fortfarande knepigt. Det är svårt att få lån, och dessutom blir man inte alltid tagen på allvar. Om jag kommer i ett sammanhang där det finns många män händer det att jag stöter på "lilla gumman-attityder". Jag sätter mig över det, men visst finns det.*

Att det dessutom finns fördomar mot företagare har hon exempel på. Ingegerd berättar om en mäsas där två förbipasserande mumlar: "där är en sådant där kapitalistsvin". Ingegerd bjöd in dem till sin monter och frågade vad de menade. "Ja, det är hemskt att tjäna pengar på vård!" Hon frågade dem då vad de själva arbetade med, och fick svaret att de var sjuksköterskor. "Och vad får ni betalt i? Får ni betalt i pengar? Då tjänar ni väl också pengar på vård?"

*– Att driva ett företag är inte så annorlunda mot att vara anställd. Jag brukar säga att det är en annan typ av anställningsform där jag är ansvarig. Det finns många som i dag inte driver företag, men som borde göra det. Och det finns definitivt också väldigt många som inte ska ha ett företag.*

Ingegerd har funderat över förebilder och kommit fram till att hon tycker det är roligt att tjäna pengar, och därför kanske hon skulle kalla Antonia Ax:son Johnson för ett slags förebild. Samtidigt har också hennes kraftfulla mormor varit en stor inspiration.

*– Jag gillar alla kvinnor som vågar sticka ut!*

## Maria Jacky, Lingua Montessoriförskolor AB



Maria Jacky är förskollärare och montessorilärare, bosatt i Lund sedan snart 8 år. Där driver hon Lingua Montessoriförskolor tillsammans med två kollegor. I dag har de montessoriförskolor med flerspråkig inriktning i Lund och i Ystad.

Under många år arbetade Maria som montessorilärare, och sedermera som förskolechef på två olika föräldrakooperativ och som rektor på en friskola.

*– Att vara anställd på ett föräldrakooperativ kan vara ganska krävande. Det är en driftsform som är lite svår att hantera, som anställd i allmänhet och förskolechef i synnerhet. Dina kunder – föräldrarna – är samtidigt dina arbetsgivare. Dessa blandade roller kan vara svåra att hantera för alla parter.*

När hon mötte två kollegor som hade ungefär samma tankar, kände hon att de tillsammans kunde stötta och komplettera varandra. Hennes "kan själv-driv", som gjorde att ett eget företag förmodligen skulle startas förr eller senare, fick henne att ta steget.

Maria identifierar sig i högsta grad som företagare i dag, och har mötts av i stort sett positiva kommentarer och beundran för att hon vågar och orkar. Men ibland kommer avundsjukan fram, från dem som skulle vilja men inte törs, orkar eller tror att de kan.

*– Friheten är det bästa med mitt arbete i dag. Jag jobbar visserligen mycket – men kan själv bestämma när. Den frihetskänslan uppväger absolut den stundtals hårda arbetsbelastningen. Friheten att själv fatta beslut är också helt underbar. Vi är visserligen tre delägare, men har mycket stor samsyn och en tydlig rollfördelning som ger oss stark känsla av självbestämmande.*

*– Som egenföretagare släpper du aldrig arbetet. Det finns alltid med i dina tankar i någon form. Att ha ansvar för anställdas väl och ve kan ju också vara tungt. Särskilt i uppstartsprocessen kan det vara en hisnande känsla att veta att alla dessa människor är beroende av att jag tar ansvar för att de får lön varje månad.*

När Maria studerade var det självklart att man skulle jobba i den kommunala förskolan, eller möjligen vara anställd i ett föräldrakooperativ. Hon ser i dag exempel på att studenterna har en annan inställning, och har flera gånger fått besök av studenter som gör specialarbeten eller skriver uppsatser om hur det är att starta eget inom friskolebranschen.

*– Att hantera de olika regler och förordningar som styr verksamheten kan ibland kännas problematiskt. Det skapar en massa merarbete, och regelförenklingsarbetet känns nödvändigt och har en bra bit kvar, säger Maria. När jag började arbeta som förskolechef insåg jag snabbt att jag saknade en hel del kunskap för att kunna göra ett bra jobb. Det första jag tog tag i var ekonomikunskaper. Jag hade inte den blekaste aning om hur man läser en resultaträkning, eller ens vad som var skillnaden mellan en resultaträkning och en balansräkning. Det blev då lite svårt att hänga med på ekonomigruppens möten där vi diskuterade förskolans budget. Jag såg därför till att gå en bokföringskurs på Medborgarskolan bara för att kunna förstå vad de pratade om.*

*– Under resans gång har jag också lärt mig mycket om allt runt omkring, vilket bland annat handlar om fastighetsskötsel. Det kan låta bisarrt, men mycket av arbetet med vår verksamhet handlar om lokalerna. Rätt tillstånd, rätt ventilation, koll på brandskyddet, egenkontroll i köket, bygglov och så vidare. All kunskap på det arbetsrättsliga området har jag också inhämtat under dessa år och kan ibland förskräckas av hur lite jag kunde i början. Här har högskolan mycket att bidra med, säger hon.*

Förebilderna hittar hon bland alla företagare som har lyckats starta och driva ett företag utifrån en idé som de vill förverkliga. Maria lyssnar gärna till andra företagare av alla sorter, som bidrar med inspiration och sprider arbetsglädje.

*– Jag tycker att de är fantastiska, hårt arbetande människor!*

## Nilla Helgesson, Föreningen Skyddsvärnet



1991 flyttade Nilla Helgesson till Stockholm för att börja studera kriminologi vid Stockholms universitet. Ursprunget går det dock inte att ta fel på, det är på klingande skånska hon berättar att hennes första tanke var utredningsarbete. Bland studenterna var det ofta en karriär som utredare inom polisen eller kriminalvården som hägrade.

*– Ibland kunde någon skämta om att bli privatdeckare, det var det närmaste man kom entreprenörskap, säger Nilla Helgesson.*

Efter en fil kand-examen började hon arbeta inom kriminalvården och kom sedermera till Kronobergshäktet.

*– Men jag ville inte bli gammal där, jag ville något annat, säger Nilla. Via ett föräldraledighetsvikariat började hon arbeta på Riksförbundet frivilliga samhällsarbetare.*

*– Jag gillade verkligen den ideella sektorn och kände att det var här jag ville vara. Och genom pengar från Brottsförebyggande rådet (BRÅ) fick jag möjlighet att stanna kvar även efter vikariatet, då jag blev erbjuden jobbet som förbundssekreterare. 2006 gick jag sedan vidare till Skyddsvärnet, som biträdande direktor.*

Föreningen Skyddsvärnet i Stockholm är en ideell förening som bildades 1910, som hjälporganisation för frigivna fångar och deras familjer med syfte att förbättra integreringen i samhället av dem som avtjänat sitt straff. I dag bedriver Skyddsvärnet olika former av socialt



utvecklingsarbete för klienter i Stockholmsregionen, för att medverka till en human kriminalvård och socialtjänst som minskar risken för återfall. Verksamhetsmålet för Föreningen Skyddsvärnet i Stockholm är att förebygga brott och social utslagning i samhället genom en verksamhet som syftar till social rehabilitering och genom att förmedla hjälp till självhjälp. Och sedan sommaren 2009 är Nilla Helgesson direktor på Skyddsvärnet.

*– Tiden på Riksförbundet frivilliga samhällsarbetare var en läroperiod där jag arbetade i en liten organisation med få anställda men många medlemmar. Skyddsvärnet är större när det kommer till själva arbetsplatsen, men har färre medlemmar.*

Men varför går en kriminolog från kriminalvården till den ideella sektorn?

*– Det var en riktig aha-upplevelse! När jag kom till en frivilligorganisation märkte jag att jag kunde påverka på en gång. Jag kan påverka kriminalvården mer utanför den än som arbetande i själva kriminalvården. Skillnaden ligger mycket i att kriminalvården är fylld av byråkrati och det är långt till beslut, medan den ideella sidan är obyråkratisk och har nära till beslut.*

Som verksam i den ideella sektorn får Nilla ofta frågan om hon får betalt för sitt arbete. Många tror att hon arbetar gratis. Det stämmer inte, men däremot är Skyddsvärnet ingen organisation som tar ut vinsten i rena pengar. Allt överskott återinvesteras i verksamheten och framför allt i form av kompetensutveckling för personalen.

*– Det är verkligen så mycket tid och pengar som läggs på personal hos oss, där har vi en annan skillnad från den statliga sidan.*

Det bästa med hennes arbete är makten, både över den egna organisationen och att påverka den statliga kriminalvården. Friheten att styra sitt eget arbete är en annan stor fördel. Problemen som uppstår handlar ofta om upphandlingar. Det är svårt att arbeta långsiktigt med den osäkerhet som upphandlingarna och ramavtalen innebär. Skyddsvärnet lever helt som en privat aktör och får inga statliga eller kommunala medel.

Nilla Helgessons mamma har under hela sitt liv varit fackligt aktiv, vilket gjorde protokoll och stadgar till vardagsmat. Det har förstås varit till stor nytta i arbetet i organisationer. Men inspirationen kommer också från annat håll.

*– Ikea dyker upp i mitt huvud när man pratar om förebilder. Både företaget och Ingvar Kamprad själv. Ikea är i grunden en stiftelse och Ingvar Kamprad har så kategoriskt valt att arbeta på det sättet. Ikea har valt att stå utanför börsen, till exempel, och har ändå vuxit så pass mycket. Det är ett bra exempel på att man kan bli hur stor som helst!*

## Kristina Bardh, Kosmo AB



Psykologen Kristina Bardh bestämde sig tidigt för att det inte var psykologi hon vill ägna sig åt. I stället började hon arbeta inom kommunal socialtjänst. Hon började i Kävlinge kommun 1973 och var där involverad i att bygga upp den kommunala barnomsorgen. Hon gick sen vidare till Helsingborg, som chef inom socialomsorgen.

*– Helsingborgs kommun byter majoritet varje mandatperiod. Nackdelarna med det var att det var svårt att komma till tals med politiker, mycket tid gick till omorganisering och äldreomsorgen var både jättedyr och jättedålig, säger Kristina Bardh.*

I början av 1990-talet hade kommunstyrelsen en ordförande med positiv inställning till fler aktörer inom äldreomsorgen, och han uppmanade människor som ville börja med något eget att ta chansen. "Nu kör vi!" tänkte Kristina, som tillsammans med en kollega såg möjligheten att göra något bra och nytt inom äldreomsorgen i kommunen. De skrev ett anbud på 15 sidor, utan större kunskap om hur man skulle skriva anbudet eller, från kommunens sida, kunskap om hur anbudet skulle tas emot. Många i omgivningen blev väldigt förvånade över deras val och undrade hur de som hade så bra jobb på kommunen kunde drömma om att bli föreståndare på ett äldreboende. Men det var ju inte föreståndare de ville eller skulle bli, det var företagsledare.

*– Samma dag som vi lämnade in anbudet förändrades också omgivningens bemötande av oss, och många slutade hälsa, berättar Kristina.*

Med tydligt fokus på personlig omvårdnad och starkt engagemang för personalen började Kosmo AB förvärva fler äldreboenden på olika håll i landet. Marknaden för äldreboenden är dock väldigt liten och, som Kristina uttrycker det, är det inte som att shoppa på nätet. Men i slutet av 1990-talet hade de köpt tre egna boenden.

*– Vi som var ägare var ju egentligen två helt vanliga kommuntjänstemän. Visst var vi driftiga, men ingen av oss hade på något sätt en företagarbakgrund. Vi tänkte att vi med de tre ställena skulle kunna rulla på.*

Men bekymren kom. Ett ställe brann, ett annat hade akuta renoveringsbehov och ett tredje hamnade i tvist med länsstyrelsen. Samtidigt ville Kristina och hennes kollega bestämma själva, så de drog sig för extern hjälp. De konsulter de träffade präglades ofta av ”mycket snack och lite verkstad”, vilket ökade deras skepsis. Till slut kom de i kontakt med en civilekonom som sedermera blev VD för företaget. Han var expert på företag och strategi, men visste inget om vård. De kompletterade varandra bra på det sättet. Hans anställning innebär en satsning på utveckling och expansion för Kosmo.

*– En riktig vändpunkt kom när vi hade lagt anbud på en upphandling i Vellinge kommun. Vi var övertygade om att vi hade goda möjligheter att vinna upphandlingen, och sedan blev vi inte ens kallade till intervju! Jag beställde hem den vinnande offerten och insåg skillnaden. Vi gjorde inget annorlunda i sak men de beskrev sin verksamhet så mycket bättre och mer ingående, deras offert var på hundra sidor, vår var på trettio. Det var dags att lyfta oss själva i håret. Antingen ska man vara riktigt liten eller skapligt stor, det är väldigt svårt att hålla sig till en mellannivå. I dag har Kosmo en egen offertorganisation som bara arbetar med att skriva och analysera offerter, och vi har kontrakt på mer än tusen platser. Det är fantastiskt att få utveckla något som är så viktigt för människor som äldreomsorgen.*

Folk slutade alltså att hälsa när Kosmo lade sitt första anbud. Kristina menar att hon blivit hårdhudad med åren. Det finns extremt mycket avståndstagande och extremt mycket avundsjuka mot människor som arbetar inom privat vård.

*– Pratar man om livsmedelshandel tror ju ingen att man bara menar att det ska finnas Östermalmshallen, utan man menar ju allt från lanthandel till stormarknader. Men privat vård ger makalöst starka reaktioner, och många tror att man bara jobbar med ”Östermalmshallen”. Och branschen har inte klarat diskussionen så bra, utan man har hukat i stormen, säger Kristina.*

Sedan januari 2007 är Kristina Bardh, parallellt med sitt arbete, även ordförande för branschorganisationen Äldreomsorgsföretagarna inom Vårdföretagarna. Där jobbar hon för att skapa en

bättre bransch känsla. Hon hör själv till den första generationen av företagare inom äldreomsorgsbranschen, men hittade sin förebild under tidigt nittital då deras revisor förmedlade kontakten med en kvinna som drev ett äldreboende i Skåne.

*- Utanför hemmet fanns det påskiljor, de boende hade alla hemsydda haklappar och ingenstans luktade det kiss. Då bestämde vi oss för att det aldrig någonsin skulle lukta kiss på Kosmo!*

## VAD LÄR VI OSS AV HJÄLTARNA?

Jag har här lyft fram ett antal inspirerande individer som alla på sitt sätt bidrar till utveckling inom den svenska välfärden. Inom den offentliga sektorn är beslutsvägarna ofta långa och tidskrävande, vilket kan vara en anledning till att så många av de intervjuade framhäver närheten till beslut som en av de främsta fördelarna med deras jobb. Smidigare organisationer, större möjligheter att påverka och frihet att själv bestämma är styrkor för välfärdens egna hjältar. Gemensamt för dem alla, oavsett om de driver ideell eller kommersiell verksamhet, är att deras främsta drivkraft är att göra bättre och annorlunda, inte i första hand att bli företagare. Man tror så mycket på en idé att man vill starta något nytt eftersom det nya inte ryms eller får syre inom befintliga strukturer. De har mött kritik under vägen, men väljer sin omgivning. En i vissa kretsar vanligt förekommande bild är att man inte ska tjäna pengar på vård och omsorg. Kärleken till farmor, kan-själv-tänkande, eller att det är kul att tjäna pengar på det man brinner för – oavsett drivkraften gör dessa människor stordåd både nu och i framtiden.

Vi måste våga fortsätta utveckla välfärden i Sverige. Skolan hade sin stora valfrihetsreform redan på 1990-talet då skolpengen infördes, vilket har gett en positiv kvalitetsutveckling även på kommunala skolor. Men det finns fortfarande mycket att göra för att underlätta för de människor som vågar tro på sina idéer. Inom vårdområdet kommer förhoppningsvis vårdvalsreformen, om den införs på rätt sätt, att innebära en fantastisk chans för hugade vård-entreprenörer, och få ännu fler att blomstra. Lagen om valfrihet inom äldreomsorgen är ett ytterligare viktigt steg. För att välfärden ska fortsätta att utvecklas måste det finnas stabila överenskommelser mellan de politiska partierna, då hotet om "återställare" inom valfriheten skapar rädsla hos intresserade företagare. Vem vågar starta en ny vårdmottagning när de lokala politikerna envist hävdar att de vid ett eventuellt maktskifte efter valet 2010 kommer att riva upp vårdvalsreformen?

De ställföreträdande kunderna, många gånger förklädda till kommun- och landstingspolitiker, måste våga släppa taget och ge medborgarna makten att välja hur deras barns barnomsorg ska se ut, vilken skola barnen ska gå i, var de ska få vård och hur de ska bo när de blir gamla. Genom direkta kundval sätts pressen att hela tiden bli bättre, oavsett om det handlar om privata eller offentliga alternativ. Nya initiativ måste därför få lov att växa fram, en mångfald av aktörer skapar konkurrens och ger medborgarna bättre kvalitet.

## NOTER

1. Tillväxtanalys 2008.
2. Regeringskansliet 2009a.
3. Fallenius 2009.
4. Stråberg 2009.
5. SOS 2009.
6. Pekgul 2009.
7. Gidehag m fl 2003.
8. Det är dock svårt att dra generella slutsatser kring detta, då statistisk belysning av företagande inte visar några större skillnader kring manligt och kvinnligt; detta är något som visar sig i case-studies med ett par företagare. Som Anita Lignell du Rietz skriver i *Svenskornas företagsamma historia* (Timbro 2009) kan man ifrågasätta urvalet i sådana mindre studier, och tesen är svår att vare sig verifiera eller förkasta. I dag finns begränsad tillgång till företagsstatistik uppdelad på kön. Regeringen har därför gett Statistiska centralbyrån (SCB) i uppdrag att bygga ut en databas med uppgifter om företagare och företag i könsperspektiv. Denna omfattande databas innebär att man kommer att kunna analysera kvinnors och mäns företagande ur flera olika synvinklar, exempelvis kön, utbildningsbakgrund, bransch, antal sysselsatta etc.
9. SKL 2009.
10. Renstig & Sandmark 2005.
11. Vårdförbundet 2009.
12. Modig 2008.
13. Nordea 2009.
14. Nordenskiöld 2009.
15. Svantesson 2009.
16. Kurvinen 2009.
17. Regeringskansliet 2009b.
18. Carlsson 2009.
19. Drivhuset 2007.
20. Tillväxtverket 2008.
21. Drivhuset 2007.
22. Tillväxtverket 2008.
23. Högskoleverket 2009.
24. Saco 2007.
25. Nordea 2009.
26. Kavat Vård 2010.

## REFERENSER

- Carlsson, Anders (2009), "Lärarstudenter främmande för näringslivskontakter". Stockholm: Svenskt Näringsliv, <[www.svensktnaringsliv.se/skola/lararstudenter-frammande-for-naringslivskontakter\\_72223.html](http://www.svensktnaringsliv.se/skola/lararstudenter-frammande-for-naringslivskontakter_72223.html)>.
- Drivhuset (2007), "Attityd 07 : är studenter morgondagens företagare?" Uppsala, <[www.drivhuset.se/filarkiv/filer/attityd07\\_rapport\\_web.pdf](http://www.drivhuset.se/filarkiv/filer/attityd07_rapport_web.pdf)>.
- Fallenius, Malcolm (2009), "Kvinnliga nätverk – bra eller dåligt?" Stockholm: Handelshögskolan, diskussionssajt, <<http://varldensbastanaringsliv.se/2009/08/kvinnliga-natverk-bra-eller-daligt/#more-983>>.
- Gidehag, Robert m fl (2003), "Den offentliga lönefällan : en analys av mäns och kvinnors löner i offentlig och privat sektor". Stockholm: Svenskt Näringsliv, <[http://sn.svensktnaringsliv.se/sn/publi.nsf/Publikationerview/47D03A4F9A344304C1256CAA0045F024/\\$File/PUB200301-001-1.pdf](http://sn.svensktnaringsliv.se/sn/publi.nsf/Publikationerview/47D03A4F9A344304C1256CAA0045F024/$File/PUB200301-001-1.pdf)>.
- Högskoleverket (2009), "Universitet & högskolor : Högskoleverket årsrapport 2009". Stockholm, <[www.hsv.se/download/18.1dbd1f9a120d72e05717ffe2356/0912R.pdf](http://www.hsv.se/download/18.1dbd1f9a120d72e05717ffe2356/0912R.pdf)>.
- Kavat Vård (2010), Hemsida. Stockholm, <[www.kavatvard.se/om\\_kavat.html](http://www.kavatvard.se/om_kavat.html)>.
- Kurvinen, Jaana (2009), "Imitation och omtolkning : entreprenörers identifieringsprocesser ur ett genusperspektiv". Umeå: Umeå universitet, Handelshögskolan vid Umeå universitet (Diss), <<http://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?searchId=1&pid=diva2:142604>>.
- Modig, Arne (2008), "Hur många kvinnor är intresserade av att starta eget företag?" Stockholm: Synovate Sweden, 5 februari (projektnummer S-114614).
- Nordea (2009), "Eget företag : dröm och verklighet". Stockholm, augusti, <[www.publication.nordea.com/nordea/237/23](http://www.publication.nordea.com/nordea/237/23)>.
- Nordenskiöld, Tomas (2009), "Friskolor pressar lärarna in i väggen". *DN.se*, 26 augusti, <[www.dn.se/ekonomi/friskolor-pessar-lararna-in-i-vaggen-1.938530](http://www.dn.se/ekonomi/friskolor-pessar-lararna-in-i-vaggen-1.938530)>.
- Pekgul, Nalin (2009), "Medelklassen är beredd att betala mer för välfärden". *DN.se*, 8 september, <[www.dn.se/opinion/debatt/medelklassen-ar-beredd-att-betala-mer-for-valfarden-1.947326](http://www.dn.se/opinion/debatt/medelklassen-ar-beredd-att-betala-mer-for-valfarden-1.947326)>.
- Regeringskansliet (2009a), "Kvinnors företagande". Stockholm: Näringsdepartementet, <[www.regeringen.se/sb/d/8649](http://www.regeringen.se/sb/d/8649)>.
- Regeringskansliet (2009b), "Strategi för entreprenörskap inom utbildningsområdet". Stockholm: Näringsdepartementet/Utbildningsdepartementet, <[www.regeringen.se/content/1/c6/12/69/09/22b6e680.pdf](http://www.regeringen.se/content/1/c6/12/69/09/22b6e680.pdf)>.
- Renstig, Monica & Sandmark, Hélène (2005), "Kvinnors sjukskrivning : en studie om riskfaktorer för långtidssjukskrivning". Stockholm: Karolinska Institutet/AFA (Forskningsprojektet Kvinnors sjukskrivningar), <[www.wombri.se/page.asp?cnt=0303&nav=03](http://www.wombri.se/page.asp?cnt=0303&nav=03)>.

Saco (2007), "Akademikerbarometer 1-2007 : Sveriges akademiker om företagande". Stockholm, mars, <[www.saco.se/upload/Dokumentarkiv/Skrifter/2007\\_Akademikerbarometer1-07.pdf](http://www.saco.se/upload/Dokumentarkiv/Skrifter/2007_Akademikerbarometer1-07.pdf)>.

SKL (2009), "Ohälsotalet i juli: 34,1 dagar". Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting, 21 augusti, <[www.skl.se/web/Ohalsotalet\\_i\\_juli\\_34\\_1\\_dagar.aspx](http://www.skl.se/web/Ohalsotalet_i_juli_34_1_dagar.aspx)>.

SOS (2009), "Yrkesstrukturen i Sverige 2007 : endast små förändringar i könssegregeringen". Stockholm: Statistiska centralbyrån (Sveriges Officiella Statistik/Statistiska meddelanden AM 33 SM 0901), <[www.scb.se/Statistik/AM/AM0208/2007A01/AM0208\\_2007A01\\_SM\\_AM33SM0901.pdf](http://www.scb.se/Statistik/AM/AM0208/2007A01/AM0208_2007A01_SM_AM33SM0901.pdf)>.

Stråberg, Alexandra (2009), "Nya branscher öppnar sig". Stockholm: Ekonomifakta, <[www.ekonomifakta.se/sv/Artiklar/2009/Januari/Nya-branscher-oppnar-sig](http://www.ekonomifakta.se/sv/Artiklar/2009/Januari/Nya-branscher-oppnar-sig)>.

Svantesson, Erika (2009), "Friskolelärare mår bättre än kommunanställda". *DN.se*, 8 september, <[www.dn.se/nyheter/sverige/lorare-friskolor-kommunala-1.947684](http://www.dn.se/nyheter/sverige/lorare-friskolor-kommunala-1.947684)>.

Tillväxtanalys (2008), "Svag minskning i nystartade företag". Östersund, <[www.tillvaxtanalys.se/sv/statistik/nystartade\\_foretag/2008/](http://www.tillvaxtanalys.se/sv/statistik/nystartade_foretag/2008/)>.

Tillväxtverket (2008), "Nutek föreslår: mer entreprenörskap i vårdutbildningarna". Stockholm (Sammanfattning av seminariet Förslag till handlingsprogram för entreprenörskap och förnyelse i vård och omsorg 2009–2013, 11 november), <[www.tillvaxtverket.se/download/18.3c4088c81204cca906180003376/11\\_nov\\_kort.pdf](http://www.tillvaxtverket.se/download/18.3c4088c81204cca906180003376/11_nov_kort.pdf)>.

Vårdförbundet (2009), "Eget företagande i vården". Stockholm, januari 2009, <[www.vardforbundet.se/templates/VFArticlePage4.aspx?id=14884#Vardforbundets%20slutsatser](http://www.vardforbundet.se/templates/VFArticlePage4.aspx?id=14884#Vardforbundets%20slutsatser)>.