

CHALMERS



Strategisk analys av boendemarknaden för äldre

– en fastighetsutvecklarens perspektiv

CHRISTINA ALSNÄS
VIVEKA BOSTRÖM

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Byggnadsekonomi
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2005
Examensarbete 2005:83

EXAMENSARBETE 2005:83

Strategisk analys av boendemarknaden för äldre

– en fastighetsutvecklarens perspektiv

CHRISTINA ALSNÄS

VIVEKA BOSTRÖM

Institutionen för bygg- och miljöteknik

Byggnadsekonomi

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2005

Strategisk analys av boendemarknaden för äldre

– en fastighetsutvecklarens perspektiv

Strategic Analysis of the Market for Senior Citizen Housing

- a Property Developer's Perspective

CHRISTINA ALSNÄS

VIVEKA BOSTRÖM

© CHRISTINA ALSNÄS OCH VIVEKA BOSTRÖM, 2005

Examensarbete 2005:83

Institutionen för bygg och miljöteknik
Byggnadsekonomi
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031-772 10 00

www.bem.chalmers.se

Examinator och handledare:
Per-Erik Josephson

NCC Property Development AB
Region Väst
Gullbergs Strandgata 2
405 14 Göteborg
Telefon: 031-771 50 00

www.ncc.se

Handledare:
Manne Aronsson

Chalmers reproservice/ Institutionen för bygg- och miljöteknik
Göteborg 2005

FÖRORD

Den huvudsakliga beställaren av detta examensarbete är NCC Property Development (NCC PD) för vilkas räkning vi har genomfört examensarbetet. Vi vill tacka NCC PD för att vi fått möjlighet att genomföra ett mycket intressant och lärorikt examensarbete med värdefull handledning av Manne Aronsson. Tack också till övriga anställda inom NCC för visat intresse och tid för diskussioner och intervjuer som har givit oss nya uppslag och vidgat våra tankebanor.

Vi vill också tacka vår handledare Per-Erik Josephson vid Byggnadsekonomi, för engagemang samt värdefulla kommentarer och konstruktiv feedback på vårt arbete.

Stort tack till alla som ställt upp på intervjuer.

Göteborg, september 2005

Christina Alsnäs & Viveka Boström

SAMMANFATTNING

Denna utredning har gjorts i samarbete med NCC Property Development (NCC PD). Bakgrunden är att Sverige genomgår en demografisk förskjutning som innebär att Sverige får en större andel äldre människor i samhället, vilket kan öppna upp för nya segment inom bostadsmarknaden. Utredningen är begränsad till särskilt boende och seniorboende i hyresrättsform i Stockholm-, Göteborgs- och Malmöområdet. Syftet är att utreda vilka möjligheter NCC PD har att etablera sig på boendemarknaden för äldre. För att besvara syftet har vi kartlagt aktuell marknad och vilka omvärldsfaktorer som påverkar marknadens utseende och utveckling. Vi har intervjuat och diskuterat med medarbetare inom NCC, experter, offentliga myndigheter, privata vård- och omsorgsföretag och fastighetsbolag. Vi har även studerat fack- och vetenskaplig litteratur, fackpress samt tagit del av undersökningar och seminarium.

Kommunen har det yttersta ansvaret för och finansierar särskilt boende och beviljar vilka äldre som skall få bistånd att bo på ett särskilt boende. Det offentliga åtagandet kommer att minska när allt färre människor i arbetsför ålder skall försörja allt fler äldre. Vi har uppskattat utifrån den demografiska utvecklingen att behovet kommer att öka med minst 50 000 platser fram till år 2030. Om NCC PD skall vinna marknadsandelar krävs att de agerar redan nu genom att etablera samarbeten med kommuner, privata vårdoperatörer och investerare. Vi föreslår att NCC PD skapar ett unikt särskilt boendekoncept tillsammans med kommun och privat vårdoperatör, som innehåller lösningar för att möta de högre krav som framtidens äldre och dess anhöriga kommer att ställa samt ett affärsupplägg mellan berörda parter. Det är även viktigt att konceptet attraherar arbetskraft till äldreomsorgen, eftersom bristen på kompetent personal ses som ett ökande problem. Att presentera konceptet för kommuner ser vi som en möjlighet då det kan utgöra en mall för ett förfrågningsunderlag som konkurrenterna kommer att ha svårt att matcha vid upphandling.

Seniorboende är vanligt boende, utan krav på biståndsbedömning, som riktar sig till äldre människor som söker trygghet, tillgänglighet och bekvämlighet. Utredningen tyder på en starkt växande marknad för seniorboende i hyresrättsform med integrerad service, vård och omsorg. En överslagsinvesteringkalkyl på ett verkligt seniorboende i hyresrättsform tyder på att det finns en potentiell affär för NCC PD. Vi föreslår att NCC PD frångår benämningen seniorboende med ålder i fokus utan i stället skapar ett boende kring livsstilar eller intressen. Vi rekommenderar NCC PD att samordna hyresgäster, tjänsteleverantör och fastighetsägare i ett initialske. En viktig samarbetspartner är tjänsteleverantören, som är boendets ansikte utåt och på så sätt en viktig marknadsförare. Argument som att anpassade lägenheter med integrerade tjänster undviker kommunens bostads- anpassningskostnader och att äldre med vacklade hälsa har större möjlighet att bo kvar hemma längre kan gynna NCC PD i förhandling med kommunen om fördelaktig mark och för att påskynda långsamma planprocesser. Skulle efterfrågan på seniorboende mot förmodan minska behövs ingen konvertering av fastigheten för att andra målgrupper ska kunna bo där. En rekommendation som gäller för de två boendeformerna är att NCC PD redan idag testar föreslagna koncept och marknadsför sig på respektive marknad genom pilotprojekt. På så sätt kan kundernas respons, samarbetsformer och affärsupplägg testas.

SUMMARY

The investigation has been done with the cooperation of NCC Property Development (NCC PD). The background is that Sweden is currently shifting demographically, and as a consequence the number of old people in the society has increased. This will lead to new segments within the real estate market. The different forms of housing which have been investigated are assisted living accommodations and rented senior citizen residency. The areas that have been investigated are: Stockholm, Gothenburg, and Malmö. The aim is to determine which possibilities NCC PD has to establish itself in the market for senior citizen housing. In order to answer the question, we have mapped out the market for senior citizen housing, and presented the different environmental factors which affects the situation and the development of the market. We have interviewed the personnel within NCC, experts, authorities, private health care companies, and real estate companies. We have also studied literature within the subject, and taken part in research and seminars.

The municipality has the responsibility for financing and granting special accommodations to the elderly who need special living assistance. Most of the residents are over 80 years and have dementia or multi illnesses. Therefore, they require living accommodations for approximately 2-3 years. At present, the need of places is decided by the municipalities, whose assessments are based upon its economical framework. According to the debate in the media and public investigations, the need is actually bigger than what the municipality assesses. The municipalities can hide the actual need by taking a harder stance as a result of their pressed economic situation.

Certain municipalities increase the diversity within the geriatric care through privatization. Ten percent of the geriatric care is carried out today by private companies. The public obligation will decrease as fewer working aged individuals are expected to support a larger number of elders. We have estimated on the basis of the demographic development that the need will increase with at least 50 000 places by the year 2030. If NCC PD is to win market shares, it is necessary that they act now, by establishing co-operations with municipalities, private care operators and investors. The NCC PD can possibly increase the private care operators' activity through producing new special accommodations that they can hire on an investor's long time contract.

The NCC PD can make it possible for the municipality to produce new special accommodations that the municipal investment budget otherwise would not allow. We suggest the NCC PD to create a special concept in co-operation with the municipality and private care operator. The concept must contain a business agreement between concerned parties and provide solutions that meet future requirements which will be demanded by the elderly and their relatives. It is also important that the concept is attractive for employment, since the deficiency of skilled personnel is seen as an increased problem within geriatric care. We believe that in presenting the concept for municipalities, an opportunity may arise which would constitute a model of inquiry, which the competitors would have difficulty matching.

Senior citizen residency is a regular residency that is aimed towards elderly, who seek security, accessibility and comfort without necessarily meeting the requirements for assisted living. Senior citizen apartments are adapted so that the residents can live there for their entire lives. A lot of these apartments also have a common place for socialization. It is often the healthy members of the age group between 70- 75 who choose to live in these accommodations.

The market for senior citizen residences constitutes a small segment of the housing market and the demand today is already high. This may be seen by the housing queues which are witnessed today. Private real-estate owners experience difficulty profiting in newly produced right of tenancies because of the utility value system, among other things. A rough estimate of a specific senior citizen residency indicates that there is a potential business for the NCC PD in a similar project. We believe that part of the explanation for the profit is that, apart from the rent, the utility value system includes a compulsory fee for services and common spaces.

There are a lot of indications of a growing market for rented senior citizen residencies with integrated services and health care. We recommend the NCC PD to relinquish the association with 'senior citizen residency' and instead focus upon creating a living environment based upon a lifestyle or interest. The residency must be easy to access, and provide assessable services and health care so that the residents can live there for the rest of their lives.

To make integrated services possible, it is necessary to coordinate cooperation between the renters, service providers and the landlords. We believe that NCC PD should organize this cooperation and market it. Since the NCC PD is not interested in a long term ownership, it is necessary that they find a partner that is willing to take on this role. Another important partner is the health care/service provider, who represents the residents. One way to increase the NCC PD's profits is by proving to the investors that their revenues will increase if the service is offered in neighbouring communities as well. This will at least attract potential investors.

We have found good arguments with which the NCC PD could use to their advantage in a negotiation with the municipality regarding slow planning processes and access to attractive properties, price wise and location wise. First of all, rented senior citizen residencies assists in minimizing the shortage of rental housing. Through previously adapted apartments, which offer health care services, the municipality avoids the cost of adapting the apartments and the residents with failing health have an opportunity to live longer at home. This should in turn, reduce the need for short term special accommodations. Although unlikely, if the demand for senior citizen residences should reduce, then the apartments do not have to be converted again and consequently other target groups would be able to live there.

One recommendation that concerns the two types of living conditions is that NCC PD should already test the suggested concepts, and market it in the respective markets through pilot projects. In this way, the clients' response, cooperation, and business potential can be tested.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUKTION | 1 |
| 1.1 BAKGRUND | 1 |
| 1.2 SYFTE OCH AVGRÄNSNING | 1 |
| 2. FÖRETAGSSTRATEGISK ANALYS | 3 |
| 2.1 UTVECKLING AV AFFÄRSIDÉ | 3 |
| 2.2 AFFÄRS- OCH KONKURRENSSTRATEGIER | 3 |
| 2.3 STRATEGISK ANALYS | 5 |
| 3. METOD | 9 |
| 3.1 METODER ATT SAMLA INFORMATION | 9 |
| 3.2 PRIMÄR- OCH SEKUNDÄRDATA | 9 |
| 3.3 VALIDITET OCH RELIABILITET | 10 |
| 4. KARTLÄGGNING AV MARKNADERNA | 13 |
| 4.1 MARKNADEN FÖR SÄRSKILT BOENDE..... | 13 |
| 4.2 MARKNADEN FÖR SENIORBOENDE I HYRESRÄTTSFORM | 18 |
| 5. KARTLÄGGNING AV OMVÄRLDSFAKTORER | 23 |
| 5.1 POLITISKA FAKTORER | 23 |
| 5.2 EKONOMISKA FAKTORER | 27 |
| 5.3 SOCIALA FAKTORER..... | 29 |
| 5.4 KONKURRENTER | 35 |
| 6. RESULTATDISKUSSION OCH ANALYS | 39 |
| 6.1 NCC PROPERTY DEVELOPMENTS STYRKOR OCH SVAGHETER | 39 |
| 6.2 MÖJLIGHETER FÖR NCC PROPERTY DEVELOPMENT ATT ETABLERA SIG PÅ BOENDEMARKNADEN FÖR ÄLDRE | 40 |
| 7. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER | 47 |
| REFERENSER | 51 |
| LITTERATUR | 51 |
| INTERVJUER..... | 54 |

BILAGOR

1. INTRODUKTION

1.1 Bakgrund

Äldre personer utgör en allt större del av den totala svenska befolkningen. Det beror bland annat på ökad genomsnittlig livslängd och stora årskullar på 1940-talet. De senaste 50 åren har antalet personer som är 65 år eller äldre mer än fördubblats, från 0,7 miljoner till drygt 1,5 miljoner (Socialstyrelsen, 2004). Under de kommande 10 åren kommer denna grupp att öka med cirka 300 000 personer (SCB, 2004b). Det sker alltså en demografisk förskjutning i Sverige.

Kotler (1999) menar att demografiska trender kan vara starka krafter bakom en marknad. Men en befolkning i sig utgör inte någon marknad, utan det är ouppfyllda kundbehov som inte möts av nuvarande produkterbjudande som skapar marknaden (Aaker, 2005). Genom att undersöka vilka ouppfyllda behov som den växande äldre generationen har, kan företag inrikta sig på produkter och tjänster som målgruppen efterfrågar och vinna marknadsandelar.

Debatter i media om äldreomsorgen och attitydförändringar hos framtidens äldre jämfört med tidigare generationer, tyder på att det finns ouppfyllda behov på boendemarknaden för äldre.

1.2 Syfte och avgränsning

Den här undersökningen är knuten till NCC Property Development AB, vilket är ett affärsområde inom NCC-koncernen. Det utgör endast en procent av koncernens anställda, men har en nettoomsättning på cirka tre miljarder kronor. NCC PDs affärsidé är att utveckla fastigheter inom kontor, handel och logistik. Målgruppen är dels användare som söker inspirerande miljöer, dels investerare som söker objekt med en över tiden stabil och säker avkastning. Fastighetsutveckling omfattar alla steg från projektidé till försäljning (NCC, 2005). Vi har avgränsat oss geografiskt till Stockholms-, Göteborgs- och Malmöområdet.

Syftet med undersökningen är att utreda vilka möjligheter NCC Property Development (NCC PD) har att etablera sig på boendemarknaden för äldre.

Viktiga frågeställningar är:

- Hur ser boendemarknaden ut för äldre i dag?
- Vilka omvärldsfaktorer påverkar äldres boendemarknads utseende och utveckling?
- Hur ser konkurrenssituationen ut?
- Vilka relevanta kompetenser har NCC PD?

Diskussioner med medarbetare inom NCC PD om vilka boendeformer inom äldres boendemarknad som är affärsmässigt intressanta, ledde fram till att vi koncentrerar vår undersökning till särskilt boende och seniorboende i form av hyresrätter.

Särskilt boende

Särskilt boende riktar sig till äldre som inte längre kan vårdas i hemmet. Termen används om vård- och omsorgsboende och tillkom i samband med att kommunen tog över ansvaret för äldrevården från landstinget. Det blev en samlingsterm för servicehus¹, ålderdomshem² och gruppboenden³ liksom för de sjukhem⁴ och platser på geriatrisk långvård. För att få en plats på särskilt boende krävs en utredning om behovet och ett beslut om bistånd enligt Socialtjänstlagen (SABO, 2004). Särskilt boende definieras som:

”Boendeformer i enlighet med Socialtjänstlagen och som tillhandahålls under förutsättning att kommunen fattat ett biståndsbeslut.”

SOU 2003:91

Seniorboende

Seniorboende är vanligt boende som är riktat till äldre människor med avsikten att ge trygghet, tillgänglighet och bekvämlighet. I de flesta fall finns krav på att vara över en viss ålder för att få flytta in och kallas därför ofta ”55+-boende”, men i realiteten är det få personer som redan vid denna ålder vill flytta till seniorboende. Graden av gemenskap i boendet varierar, men oftast finns gemensamma lokaler. Ibland finns även service knuten till boendet. Seniorboende definieras som:

”Vanliga bostäder för äldre som inte förmedlats efter behovsprövning och biståndsbeslut, där de boende som regel ska vara 55 år och äldre”

Äldrecentrum 2000:9

¹ Servicehus vänder sig till pensionärer som har ett behov av vård- och omsorgspersonal i närheten dygnet runt.

² Ålderdomshem är till för personer som behöver mer omvårdnad än personer på servicehus.

³ Gruppboende är till för personer med t.ex. demenssjukdom.

⁴ Sjukhem vänder sig till dem som behöver mer omfattande medicinsk vård och behandling samt träning.

2. FÖRETAGSSTRATEGISK ANALYS

Det teoretiska ramverket utgår från generella teorier om strategiskt beslutstagande.

2.1 Utveckling av affärsidé

Om NCC PDs skall etablera sig inom äldres boendemarknaden betyder det en utveckling av affärsidén. För att vidareutveckla en affärsidé krävs en tydlig och genomtänkt strategi (Alarik, 2001). Enligt Porter (1980) måste företag ha en strategi för att klara av att positionera sin verksamhet gentemot konkurrenterna på marknaden. Aaker (2005) menar att strategin handlar dels om *var* (vilken marknad) man ska tävla och dels om *hur* man ska tävla för att vinna. Strategiskt tänkande handlar i hög grad om att finna nya möjligheter, utveckla nya idéer, skapa medvetenhet samt använda långsiktigt perspektiv och affärstänkande (Alarik, 2001). Porter menar att strategi i stor utsträckning handlar om att vara och uppfattas vara unik.

2.2 Affärs- och konkurrensstrategier

Enligt Alarik (2001) formuleras affärs- och konkurrensstrategier på divisioner, resultatenheter och dotterbolag inom koncerner och på enskilda företag som koncentrerat sig på ett visst affärsområde. Affärsstrategier uttrycks i termer av produkter och marknader eller målgrupper NCC PDs produkt är att utveckla fastigheter på kontors-, handels- och logistikmarknaderna. Målgrupperna är dels användare av kommersiella fastigheter och dels investerare som söker objekt med en över tiden stabil och säker avkastning.

Affärsstrategier handlar om hur affärsenheter skall möta omvärldsförändringar och om de ska utvecklas genom penetration, produktutveckling, marknadsutveckling eller diversifiering, se figur 1.

| <i>Nuvarande produkter</i> | <i>Nya produkter</i> | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Penetration | Produkt- utveckling | <i>Nuvarande marknader</i> |
| Marknads- utveckling | Diversifiering | <i>Nya marknader</i> |

Figur 1. Affärsutvecklingens produkt- och marknadsmatris (efter Söderman, 2002).

Vid val av affärsstrategi bör företag enligt Alarik (2001) utveckla strategier för att öka försäljningen av befintliga produkter på befintlig marknad, vilket kallas penetration. Om inte ökad tillväxt kan uppnås med penetration krävs antingen nya marknader för redan befintliga produkter eller nya produkter på existerande marknader. Dessa strategier motsvarar marknadsutveckling respektive produktutveckling. En mer riskfylld affärsstrategi är diversifiering som innebär att företaget utvecklar en ny produkt eller tjänst på en ny marknad (Kotler, 2005). Om NCC PD skall utveckla seniorboende och särskilt boende är det inte frågan om att ändra produkten utan att hitta lönsamhetsmöjligheterna i en ny marknad, det vill säga marknadsutveckling.

Konkurrensstrategier handlar om hur företag skall agera i förhållande till konkurrenterna och finna den position i branschen där företaget bäst kan försvara sig mot konkurrenterna (Alarik, 2001). För att kunna vara konkurrenskraftig på lång sikt finns det, enligt Porter (1980), tre möjliga strategier att tillämpa: total kostnadsöverlägsenhet, differentiering eller fokusering, se figur 2.

| <i>Kostnads- fördelar</i> | | <i>Unika fördelar</i> |
|-------------------------------|-----------------|---------------------------|
| Kostnads- överlägsenhet | Differentiering | <i>Breda segment</i> |
| Fokusering | | <i>Smala segment</i> |

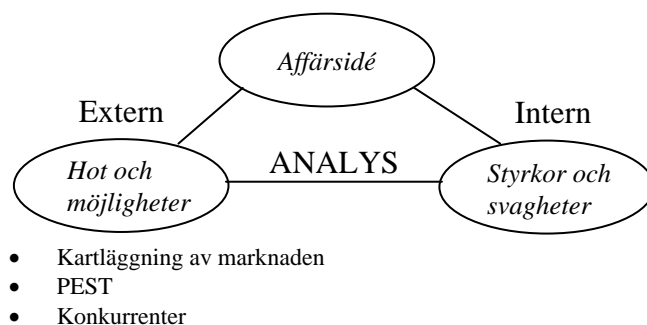
Figur 2. Konkurrensstrategier (efter Porter, 1980)

Porter (1980) menar att kostnadsöverlägsenhet innebär att kunna erbjuda den billigaste produkten på marknaden och nå ut till så många kunder som möjligt. För att uppnå det krävs att företaget ständigt arbetar för att reducera eller kapa kostnader inom såväl produktionen som företagets övriga administrativa och stödjande funktioner. Ett företag som tillämpar fokuseringsstrategin riktar sig till en specifik målgrupp och fokuserar på ett särskilt marknadssegment bestående av antingen en specifik målgrupp, produkt eller geografiskt område. Vidare förklarar Porter (1980) att differentieringsstrategin utgår från kundens uppfattning om den erbjudna produkten, alltså något som är starkt subjektivt och relativt. Differentiering kan skapas genom flera olika sätt, t.ex. genom särskiljande design, överlägsen teknologi eller utpräglad kundservice. För ett företag som tillämpar differentieringsstrategi är det viktigt att vårda sitt varumärke genom att till exempel skapa en fördelaktig image hos sina kunder. Genom marknadsföring och marknadsundersökning kan affärsenheten positionera produkten som någonting unikt och någonting som kunderna är villiga att betala ett pris för utöver marknadens genomsnitt. Det som skapar en betalningsvilja över genomsnittet utgörs bland annat av en utmärkande förmåga hos företag att skapa märkestrohet, kunna höja och ta ut ökade marginaler, skapa lojalitet hos kunderna och därmed sätta upp hinder för konkurrenter som vill etablera sig inom branschen. Differentieringsstrategin stämmer bäst överens med NCC PDs nuvarande strategi i och med att de erbjuder en unik produkt som är skräddarsydd efter kundernas önskemål. De har en bred kundgrupp bestående av investerare och hyresgäster i behov av kontors-, handels- och logistikfastigheter.

Porter (1980) hävdar att företag måste bestämma sig för en av de tre strategierna för att uppnå konkurrensfördelar. Företag som försöker använda flera strategier samtidigt riskerar att fastna i en mycket ogynnsam strategisk situation. Under en begränsad period kan kanske ett företag samtidigt använda sig av kostnadsöverlägsenhet och differentiering, men förr eller senare kommer konkurrenterna att tvinga fram ett val. Den strategi som krävs för en etablering på äldres boendemarknad bör överensstämma med differentieringsstrategin för att undvika en ofördelaktig strategisk situation.

2.3 Strategisk analys

För att undersöka om NCC PD ska etablera sig på seniorboende och särskilt boende, har en modell för strategisk analys används, se figur 3. I en strategisk analys undersöks de externa och interna förutsättningar i relation till affärsidén. I denna utredning testas huruvida NCC PDs verksamhet även ska innefatta särskilt boende och seniorboende.



Figur 3. Modell för vår strategiska analys utifrån Alarik (2001).

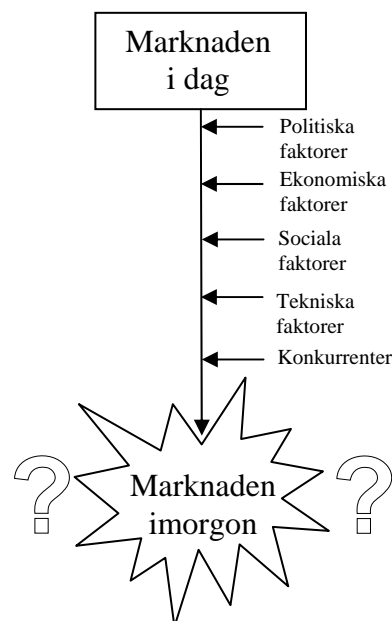
De externa förutsättningarna uttrycks i termer av hot och möjligheter i omvärlden, såsom PEST faktorer (**P**olitiska, **E**konomiska, **S**ociala och **T**ekniska) och konkurrenters agerande. För att kunna identifiera relevanta faktorer i omvärlden krävs först en förståelse för hur marknaden ser ut och fungerar. Därför gör först vi en kartläggning av marknaderna särskilt boende och seniorboende i hyresrättsform.

De interna förutsättningarna syftar till att ta fram NCCs starka och svaga sidor med särskild hänsyn till de två marknaderna. Analysen syftar till att utvärdera möjligheter och hot i omvärlden i relation till de interna förutsättningarna. Det är i relationen mellan den externa möjligheten och den interna styrkan affären skapas (Alarik, 2001).

2.3.1 Externa förutsättningar

Målet med den externa analysen är att identifiera framtida möjligheter och hot inom marknaderna. För att göra detta är det nödvändigt att skapa sig en bild av hur marknaderna ser ut i dag. I kartläggningen beskrivs marknadernas storlek, existerande aktörer och relationer mellan dessa aktörer. I denna utredning har vi kartlagt två marknader, särskilt boende och seniorboende i hyresrättsform. Såväl kundunderlaget som politiska förutsättningarna skiljer sig åt mellan dessa marknader.

Enligt Alarik (2001) är goda kunskaper om företagets omgivning och hur den utvecklas en förutsättning för strategiskt tänkande. Vilka faktorer som påverkar marknadernas utveckling och affärsförutsättningarna för NCC PD har vi kategoriserat med hjälp av PEST (politiska, ekonomiska, sociala och tekniska faktorer), se figur 4.



Figur 4. Vår modell för extern analys.

Exempel på politiska faktorer är social- och bostadspolitiska beslut och lagar och regler som måste följas. Ekonomiska faktorer kan till exempel vara köpkraften hos kunderna och räntan. Exempel på sociala faktorer är demografi, hälsoutveckling och livsstilstrender. Demografiska trender kan förutsägas och kan vara starka krafter som ligger bakom en marknad. Kotler (1999) menar att genom att konstatera att om en särskild åldersgrupp växer snabbt i storlek, som den äldre befolkningen alltså gör i dag, kan företag inrikta sig på produkter och tjänster som i hög grad konsumeras av den gruppen. Äldre människor konsumerar till exempel mer hälsovård och fritidsaktiviteter än andra grupper. Tekniska faktorer kan underlätta produktionen eller göra nya produkter möjliga, t.ex. vilka hjälpmedel finns för äldre i framtiden och om det finns någon teknisk utveckling som kan påverka boendet.

PEST faktorerna är i utredningen inriktade på politiska, ekonomiska och sociala faktorer och diskuteras på en nationell nivå. Vi har utelämnat de tekniska faktorerna eftersom det är mycket svårt att förutsäga hur den tekniska utvecklingen inverkar på behovet av de två boendeformerna. Att få fram information om den tekniska utvecklingen är svårt eftersom den inte sker offentligt på grund av affärshemligheter. Dessutom är responsen hos kunderna av eventuella tekniska hjälpmedel omöjlig att bedöma. PEST tar inte externa kunder, konsulter, leverantörer eller konkurrenter. I utredningen behandlas därför konkurrenterna under en separat rubrik.

Det finns två olika tillvägagångssätt när det gäller att identifiera nuvarande konkurrenter. Antingen utgår man från kunden, som måste välja mellan konkurrenterna. Ett annat sätt är att dela in konkurrenterna i grupper efter deras strategier (Aaker, 2005). Efter det att konkurrenterna är identifierade gäller det att få korrekt information om sina konkurrenter. Enligt Kotler (1999) är företagets mest uppenbara konkurrenter de som är mest lika företaget självt: den konkurrent som säljer till samma del av marknaden och använder samma marknadsmix. Intressant information om konkurrenter är till exempel deras mål, strategier, styrkor och svagheter, vilka sedan kan jämföras med de egna målen osv. Information om konkurrenter fås genom dags- och branschtidningar, hemsidor, anställda eller erfarenheter från försäljare. Förutom nuvarande konkurrenter är det också viktigt att beakta potentiella konkurrenter, det vill säga företag som kan tänkas komma in på marknaden (Aaker, 2005).

2.3.2 Analys

SWOT står för **S**trengths och **W**eaknesses (internt) respektive **O**pportunities och **T**hreats (externt), och är ett effektivt analysverktyg för att identifiera ett företags styrkor och svagheter, och för att utvärdera möjligheter och hot i omvärlden. SWOT analysen kan ofta vara nog för att upptäcka interna faktorer som behöver förändras och hjälper till att systematiskt hantera företagets omvärld (Johnson & Scholes, 1993).

Enligt Alarik (2001) finns det två sätt att angripa SWOT analysen. Den har två utgångspunkter, antingen företaget och dess interna förutsättningar (inifrån och ut) eller utifrån de externa förutsättningarna i företagets omvärld (utifrån och in). I det första fallet är utgångspunkten företagets starka sidor eller speciella kompetens när den söker nya affärsmöjligheter. Det stämmer med affärsstrategin penetration, se sidan 3.

Det senare fallet söker och väljer företaget nya affärsmöjligheter utan att utgå från företagets styrkor, vilket motsvarar affärsstrategierna marknads- eller produktutveckling, se sidan 4. Olika affärsmöjligheter vägs mot varandra och sedan väljs det mest attraktiva alternativet. De olika affärsmöjligheterna i detta fall är särskilt boende och seniorboende i hyresrättsform. Risken med okända marknader eller produkter, är att de resurser och den kompetens som krävs på det nya området underskattas (Alarik, 2001). I denna utredning utgår analysen från de externa förutsättningarna i och med valet av affärsstrategin marknadsutveckling.

Problemet med SWOT analysen är att det är svårt att särskilja mellan styrkor och svagheter, liksom att särskilja möjligheter och hot (Grant, 1995). En och samma faktor kan vara både styrka och svaghet respektive möjlighet och hot.

2.3.3 Tillförlitlighet av prognosmetoder

En strategi handlar, som tidigare nämnts, om på vilken marknad och på vilket sätt ett företag ska agera. Ett strategiskt beslut grundar sig därmed på föreställningar om framtiden och baseras på prognoser, men det är viktigt att vara medveten om prognosmetodernas tillförlitlighet.

Prognoser kan inte avslöja framtiden, men om prognosmetodens begränsningar respekteras, kan de enligt Alarik (2001) ge värdefull information om tänkbara framtidsutvecklingar. Om prognosmetoden är baserad på antagandet att framtiden i stort sett är en produkt av förfluten tid blir den ofta ofullständig och felaktig. ”Istället är prognoser användbara i skeden av utvecklingen som är stabila eller förändras gradvis. Så snart utvecklingen blir oregelbunden och osäker, riskerar prognoserna att göra mer skada än nytta” förklarar Alarik (2001).

I denna utredning beaktas osäkerheten av framtidens utveckling genom att omvärldsfaktorerna utvärderas utifrån dess sannolik att realiseras. Till exempel har ränteutvecklingen inte tagits upp eftersom den är högst osäker. Däremot är demografin en tydligare indikation på kundunderlaget.

3. METOD

Metod är ett redskap, ett systematiskt och planmässigt sätt att lösa problem på och komma fram till ny kunskap. Utredningens resultat ska genom metoden ge en bättre och sannare uppfattning om de förhållanden som undersöks (Holme & Solvang, 1997).

Vår utredning är en strategisk analys, dvs. en kartläggning och analys av de externa och interna förutsättningarna för att utvärdera en affärsidé. För att göra det har aktörer inom äldres boendemarknad intervjuas. Parallellt har vi läst ett antal böcker, utredningar och internetbaserade hemsidor. Vi har använt relevant teori och andra publicerade erfarenheter för att planera våra intervjuer och underlätta att resultaten tolkas och utvecklas till rekommendationer på ett tillförlitligt sätt.

3.1 Metoder att samla information

Ofta behandlas kvantitativa och kvalitativa metoder var för sig i litteraturen, men de är ofta kombinerade i en verklig studie, eftersom deras styrkor och svagheter kompletterar varandra. Kvalitativa metoder ger riklig information på djupet till skillnad mot kvantitativa metoder som istället ger en bredare information (Holme & Solvang, 1997). Kvantitativa metoder används mest då statistisk information efterfrågas. Den kvalitativa metoden fokuserar på mjukare data såsom mänskliga relationer och omgivande faktorer och där datainsamlingen sker i form av intervjuer och verbala analysmetoder som till exempel diskussioner (Davidsson & Patel, 2003). Då denna studie dels behandlar mjukare data såsom hur äldre vill bo och dels statistisk information från till exempel SCB (Statistiska Centralbyrån) om befolkningsutveckling, är det lämpligt att använda sig av både kvalitativa och kvantitativa metoder.

3.2 Primär- och sekundärdata

Det finns olika sorters information, i denna utredning använder vi primär- och sekundärdata. Den primära informationen är kvalitativ medan den sekundära insamlade data är av både kvantitativ och kvalitativ karaktär.

När den nödvändiga informationen inte finns eller är för gammal, otillräcklig, ofullständig eller opålitlig är utredaren tvungen att samla in primärdata. Personliga intervjuer, post- eller telefonintervjuer, gruppundersökningar eller experimentella försök är olika tillvägagångssätt för att samla primärdata (Kotler, 1999). De insamlade primärdata i utredningen har gjorts i form av intervjuer och gruppdiskussion. För att tillsammans med NCC PD formulera ett syfte med utredningen genomfördes tre inledande gruppdiskussioner av öppen karaktär med representanter för Region Syd, Väst och Öst inom NCC PD. Diskussionerna med tre regionchefer, två fastighetsutvecklare, en projektledare och en uthyrare ledde till att vi fick en tydligare inblick i företagets verksamhet och kom fram till en relevant och applicerbar frågeställning. Enligt Holme & Solvang (1997) är det viktigt att intervjua personer med olika perspektiv för att få så nyanserad kunskap som möjligt. Alarik (2001) betonar att verbal information är subjektiv, intuitiv, ostrukturerad och fragmentarisk. Vi har valt att intervjua fyra tjänstemän inom kommun och myndigheter, sex chefer inom privata vård- och omsorgsföretag, en extern fastighetsutvecklare samt chefen för äldreboendeenheten inom ett fastighetsbolag. I typiska fall ställer intervjuaren ett antal frågor av både öppen

och sluten karaktär (Kotler, 1999). Samtliga intervjuer hade en öppen karaktär med stöd av ett antal ledfrågor för att samtalet skulle bli otvunget, spontant och för att få fram så mycket av de intervjuades synpunkter, åsikter, kunskap och erfarenhet som möjligt. Intervjuerna ägde rum på de intervjuades arbetsplats och varade mellan 45 minuter och 1,5 timmar. Dessutom har vi gjort sju telefonintervjuer med personer med liknande roller samt deltagit på tidningen Fastighetsnyttis seminarium "Framtidens boende för äldre – på vems villkor?" där politiker, tjänstemän inom offentliga myndigheter samt personer inom bygg- och fastighetsbranschen föreläste.

Sekundärdata är existerande data som samlats in för ett annat syfte. Genom att studera sekundärdata kan man se om den aktuella problemställningen kan lösas helt eller delvis utan att samla in primärdata (Kotler, 1999). De sekundära data som samlats in har varit skriftlig information och hämtats från facklitteratur, dagstidningar, branschspecifika tidskrifter, rapporter och utredningar från offentliga myndigheter, som statistik från SCB. Sekundärdata har vanligen ett större inslag av kvantitativa data och kan därför lättare bearbetas med analytiska metoder och datorer (Alarik, 2001).

3.3 Validitet och reliabilitet

För att resultatet av en studie eller undersökning ska kunna anses som relevant och tillförlitligt, krävs en viss grad av både validitet och reliabilitet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1998).

Problemet att få giltig (valid) information är i princip mycket mindre i kvalitativa än i kvantitativa studier. I kvalitativa undersökningar är närheten till det eller den som studeras mycket större. Detta angreppssätt ger även möjligheter för den intervjuade att själv kunna styra sin medverkan (Holme & Solvang, 1997). I kvantitativa studier betecknar validiteten att vi studerar rätt företeelse, vilket kan stärkas med god teoriunderbyggnad, bra instrument och noggrannhet vid själva mätningen (Patel & Davidsson, 2003). Att se saker ur olika perspektiv och möjligheten att bekräfta resultat, kan öka validiteten i den data som erhålls (Denscombe, 2000). Undersökarens kunskaper och erfarenheter kan vara en bidragande orsak till att en undersökning tolkas på ett felaktigt sätt, vilket i sin tur innebär att resultaten av undersökningen inte stämmer överens med verkligheten (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1998). Reliabilitet handlar om hur representativ och pålitlig den insamlade information är. Vid intervjuer kan ytterligare en person vara närvarande som registrerar intervju svaren parallellt med intervjuaren. Överensstämmelsen mellan registreringarna av svar utgör ett mått på reliabiliteten (Davidsson & Patel, 2003).

Även i kvalitativa studier tillämpas begreppen validitet och reliabilitet, men de har inte samma innebörd som i kvantitativ forskning. Enkelt uttryckt omfattar kvalitet i kvalitativa studier hela forskningsprocessen. I kvalitativa studier är ambitionen att upptäcka företeelser, att tolka och förstå innebörden av livsvärden, att beskriva uppfattningar eller en kultur. Begreppet reliabilitet får en annan innebörd jämfört med det kvantitativ forskning. Reliabilitet bör ses mot bakgrund av den unika situation som råder vid undersökningstillfället. Mot denna bakgrund antas reliabilitetsbegreppet närma sig validitetsbegreppet i kvalitativa studier. (Davidsson & Patel, 2003)

I initialskedet av utredningen erhöll vi kunskaper om ämnet genom att studera omfattande, befintlig information i form av tidningsartiklar, utredningar och statistik för att sedan diskutera dess innehåll med de intervjuade och personer inom NCC. Den relevanta informationen för frågeställningen valdes sedan ut och dess validitet beaktades genom att granska genomförandet av utredningarna samt tog del av remissvar för att få ett annat perspektiv än utredande enhet. Vid intervjuerna var vi två personer närvarande som båda registrerade intervjusvaren. Reliabiliteten säkerställdes genom att vi kontrollerade att intervjusvaren tolkats på samma sätt.

4. KARTLÄGGNING AV MARKNADERNA

Seniorbostadsmarknaden och särskilt boende marknaden är två skilda marknader. Det som utgör den största skillnaden mellan de två boendeformerna är att kommunen har det yttersta ansvaret för och finansierar särskilt boende och beslutar om vilka äldre som skall få bistånd att bo på ett särskilt boende. Majoriteten av de boende på särskilt boenden är över 80 år med demenssjukdom och boendetiden är oftast mellan 0 och 5 år. Seniorboende i hyresrättsform är ordinärt boende och ingen biståndsbedömning krävs. De som vill bo i seniorboende måste själva söka sig till bostadsbolagen, i vissa fall kan dock krav ställas på den boende, till exempel att vara över 55 år och inga hemmavarande barn. Boenden i dag på seniorboende är i regel friska, äldre pensionärer.

4.1 Marknaden för särskilt boende

För att kunna förutse hur marknaden för särskilt boende kommer att utvecklas har en kartläggning av hur marknaden ser ut i dag gjorts. Kartläggningen beskriver:

- Behovet av platser på särskilda boenden
- Hur särskilda boenden finansieras
- Vilka aktörer som är agerar på marknaden

Behovet av särskilda boenden uppstår när äldre människor inte längre klarar att bo själva i en egen bostad. Det handlar ofta om ett akut insjuknande som nödvändiggör omedelbar sjukhusvård som i sin tur leder till att man inte kan återgå till det tidigare ordinära boendet. Ett annat skäl kan vara att maken eller maken till en svårt demenssjuk person dör och att hemtjänsten och hemsjukvården då inte räcker till, eller att bostaden inte fungerar att leva i med nedsatt funktionsförmåga (Boverket och Socialstyrelsen, 2004). Ensamstående med flera sjukdomar har större behov av särskilt boende än gifta och sammanboende. I oktober år 2003 bodde totalt 110 900 personer 65 år och äldre permanent i särskilda boenden. Av dem som bodde i särskilda boendeformer var 79 procent 80 år och äldre och 70-80 procent var demenssjuka. Cirka 80 procent av de boende vistas 0-5 år, varav majoriteten vistas 0-2 år på särskilt boende (Svenska kommunförbundet, 2004).

4.1.1 Behovsbeskrivning i Stockholms-, Malmö-, och Göteborgsområdet

Länsstyrelserna har genomfört undersökningar, som kommunerna svarat på, för att kartlägga dagens och framtidens behov av särskilda boendeplatser. Under flera av våra intervjuer med offentliga myndighetspersoner och privata aktörer framkom att det faktiska behovet kan döljas bakom en hårdare biståndsbedömning vilket resulterar i att många kommuner kan ha en brist på särskilda boenden för äldre, utan att kommunerna anger det i undersökningarna. Kommunernas svar ger ändå en indikation på hur behovet ser ut. Hur kommunerna bedömer behovet av särskilda boenden i Stockholms-, Göteborgs- och Malmöområdet, redovisas i bilaga 1.

Tio av 26 kommuner i Stockholms län anger att de planerar utbyggnad av särskilda bostäder för äldre under 2005-2006 och fem av dem anser att de kommer ha en brist på platser även efter utbyggnaden. Endast en kommun anser att de har brist på särskilda boendeplatser fem års sikt (Länsstyrelsen i Stockholms län, 2005).

Fyra av tio kommuner i Malmöområdet anger att de täcker behovet av särskilda boendeplatser och fem anser sig ha täckt behovet efter planerad utbyggnad under 2005-2006 (Länsstyrelsen i Skåne Län, 2005). Med andra ord anser kommunerna i Malmöområdet att de inte har något behov av ytterligare platser på särskilda boenden.

Västra Götaland är indelat i 49 kommuner och enligt Länsstyrelsen i Västra Götalands undersökning är det 36 av de 49 kommunerna anser att behovet av särskilda boendeplatser är täckt och ingen utbyggnad behövs inom de närmsta åren. Tio kommuner räknar med att täcka platsbehovet genom planerad ombyggnad de närmsta åren (Länsstyrelsen i Västra Götaland, 2005a). År 2004 avslog kommunerna 614 ansökningar trots att behov fanns och 111 biståndsbeslut var inte verkställda inom 3 månader. Enligt undersökningen "Beviljats men inte fått 6:e året – Om äldre" genomförd av länsstyrelsen i Västra Götaland är den främsta orsaken varför besluten inte blivit verkställda bristen på permanenta platser i särskilda boendeformer. Ett annat framfört skäl är att det finns platser totalt sett, men inte anpassade efter behovet, framförallt gruppboende för dementa eller på psykiatriska boenden (Länsstyrelsen i Västra Götaland, 2005b).

Enligt samma undersökning grundar sig nedläggningar av äldreboenden sällan på mer genomgripande långtidsprognoser, utan mer präglas av besparingar och kort tidsperspektiv. De menar att denna utveckling anses stå i strid mot såväl socialtjänstlagen som uttalad vilja från brukar- och medborgarhåll. De konstaterar även att individens valfrihet, som är en intention och ambition utifrån lagstiftningen, i praktiken är borta. Kommunerna nekar den äldre som ansöker om särskilt boende med motiveringen att de kan bo kvar i sitt ordinära boende med mera hemtjänstinsatser och eventuella andra insatser eller på grund av resursbrist. Den ovan beskrivna utvecklingen är inget unikt för Västra Götaland utan samma trender återfinns i Stockholms- och Malmöområdet. 1999 uttalade Justitieombudsmannen i ett beslut att en kommun inte kan hänvisa till resursbrist då ett biståndsbehov finns. År 2002 infördes regler om att en kommun kan få betala en avgift, från 10 000 kronor till 1 miljon kronor, om en biståndsbeviljad person blir nekad en plats på särskilt boende (Länsstyrelsen i Västra Götaland, 2005b).

Av de 119 800 personer som bodde antingen permanent eller tillfälligt i särskilda boenden fanns det 3 600 som delade med annan eller andra än maka/make/samboende eller annan nära anhörig. Många särskilda boenden måste dels byggas om för att alla boenden enligt socialtjänstlagen skall ha eget rum och dels att de är eftersatta (Svenska kommunförbundet, 2004).

Sammanfattningsvis konstaterar vi att kommunerna i Stockholms-, Göteborgs- och Malmöområdet anser sig ha tillgodosett behovet av särskilda boendeplatser utifrån deras biståndsbeslut och i vissa fall lägger kommuner ner särskilda boenden. Detta kritiserar av bland annat av länsstyrelserna som menar att kommunerna har ett för kort tidsperspektiv.

4.1.2 Kostnader och finansiering av äldreomsorgen

Kommunernas totala kostnad för äldreomsorgen uppgick till 78,3 Mdkr år 2003. Merparten av kostnaderna, 66 procent, gick till vård och omsorg i särskilt boende, 32 procent till vård och omsorg i ordinärt boende (hemtjänst). År 2003 var kostnaden i genomsnitt för en vårdtagare i särskilt boende 421 400 kronor (ca 1200 kr/dygn). Kostnaden per vårdtagare är ungefär dubbelt så stor i särskilt boende som i ordinärt boende (Svenska kommunförbundet, 2004). De höga kostnaderna för särskilt boende beror framförallt på att verksamheten är personalintensiv. Personalkostnaderna, inklusive hyrpersonal, uppgick under år 2003 till 82 procent av Caremas omsättning (www.carema.se). Det bör påpekas att det är stora skillnader mellan kommunernas kostnader, upp till 52 procent, för att de har olika andel äldre över 80 år, olika fördelning mellan män och kvinnor, olika andel ensamstående och sammanboende. De äldres tidigare yrkesbakgrund liksom social och geografisk struktur påverkar också kostnadsskillnaderna. Andra orsaker kan vara olika politiska mål och ambitioner samt skillnader i hur väl resurserna används, det vill säga att produktiviteten varierar mellan kommunerna. Ingen av de nämnda faktorerna kan ensam förklara skillnaderna (Svenska kommunförbundet, 2004).

Merparten av finansieringen utgörs av skatter och bidrag. Kommunalskatten justeras med regleringssystem, vilket innebär att de rikaste kommunerna får dela med sig till de fattigaste kommunerna berättar Gunnel Mårtensson, planeringsledare vid enheten för välfärd och utbildning i Göteborgs Stad. Endast 4 procent är finansierade av de avgifter de boende betalar. Även om omsorgsavgifterna bidrar endast med en liten del av verksamhetens kostnader kan de ha en viss dämpande effekt på efterfrågan och därmed hålla kostnaderna nere (Svenska kommunförbundet, 2004). De boende i särskilda boenden betalar en omsorgsavgift som baseras på nettoinkomsten (max 1600 kr), brukvärdeshyra för sin lägenhet samt avgift för mat (cirka 1200 kr). Den boende har rätt till ett minimibelopp vilket innebär att den enskilde har rätt att ha kvar en summa som skall täcka normalkostnader för personliga behov (www.helsingborg.se).

Alltså är särskilt boende en resurskrävande verksamhet för kommunerna på grund av att den är mycket personalintensiv. Den enskilde vårdtagaren betalar en avgift som endast utgör fyra procent av den totala kostnaden för att bo på ett särskilt boende.

4.1.3 Aktörer på särskilt boendemarknaden

Vi har identifierat tre aktörer för att bättre förstå hur marknaden fungerar. De är offentliga myndigheter, privata vårdoperatörer och privata investerare. I detta avsnitt reder vi ut aktörernas ansvar och deras relation till varandra.

Offentliga myndigheter

Enligt socialtjänstlagen (SoL) har kommunen ansvar för att det finns särskilda boendeformer för äldre människor med behov av särskilt stöd. Socialstyrelsen och Länsstyrelserna arbetar gemensamt för att förbättra tillsynen av äldres vård och omsorg (www.socialstyrelsen.se).

Länsstyrelsen ger tillstånd till nya särskilda boenden (www.ab.lst.se) och granskar att både kommunal och enskild (privat) verksamhet inom äldreomsorgen utförs enligt gällande lagar och regler. För att få en plats på särskilt boende krävs en utredning om behovet och ett beslut om bistånd enligt Socialtjänstlagen. Detta sköter tjänstemän inom kommunen (Svenska Kommunförbundet, 2002).

Kommunen tar ansvar för det fysiska boendet genom egen investering och/eller inhyrning (Svenska Kommunförbundet, 2002). Enligt Stellan Sjölander, projektchef på lokalsekretariatet i Göteborgs Stad, vill kommunen äga sina fastigheter, även särskilda boenden, på grund av att kommunen vill hålla ner kostnaderna och försäkra sig om att hyresavtalen inte sägs upp eller hyrorna höjs avsevärt. En del kommuner väljer att sälja en del av sina särskilda boenden för att sedan hyra på långtidsavtal. Det huvudsakliga motivet är troligen att frigöra kapital för att möjliggöra investeringar inom andra kommunala verksamheter.

Privata vårdoperatörer

Från slutet av 1990-talet fram till i dag har det blivit vanligare att privata vårdoperatörer bedriver äldreomsorg. Vissa kommuner i Stockholmsområdet har infört valfrihet av särskilda boenden för de äldre i form av kundval/vårdgivaravtal med motiven att öka mångfalden och konkurrensen inom äldreomsorgen (Svenska kommunförbundet, 2004). Enligt Attendo Cares hemsida måste kommunerna hitta nya, effektiva metoder för att uppfylla sitt åtagande för vården, servicen, och omsorgen för äldre. Detta till följd av att kostnaderna för vård och omsorg årligen beräknas öka med fyra procent, huvudsakligen som en följd av ökat antal äldre, se demografisk utveckling (www.attendo.se).

I dag drivs 90 procent av äldreomsorgen av kommunen och resterande 10 procent drivs av privata vård- och omsorgsföretag (www.attendogroup.com). Andelen av vård och omsorg som tillhandahålls av privata vårdgivare varierar mellan olika geografiska delar av Sverige. Storstadsregionerna har normalt en högre andel privata vårdgivare än mindre städer och landsbygd. Det finns få rikstäckande privata vårdoperatörer på den svenska marknaden. Attendo Care, Carema Omsorg, Förenade Care är de största vårdoperatörerna i Sverige. MediHem är en stor vårdoperatör i Stockholmsområdet. De privata vårdoperatörerna verkar i majoritet i Stockholmsområdet och i Malmöregionen. I Göteborg finns det få privatdrivna särskilda boenden på grund av det politiska klimatet, vilket vi diskuterar ytterligare på sidan 24.

Det finns tre olika affärsrelationer mellan den privata vårdoperatören och kommunen. De tre formerna är entreprenad, enskild verksamhet och kundval. Entreprenader upphandlas enligt Lagen om offentlig upphandling (LOU) och kommunerna garanterar en beläggning på 90-100 procent. Avtalen är oftast ramavtal, där kommunen har ställt upp de krav de ställer på den privata vårdoperatören, och kan vara olika långa, exempelvis 4+3+3 år eller 3+3 år. Enligt Anders Karlsson, Operativ chef på Carema Omsorg, är riskerna för vårdoperatörerna relativt små då kommunen garanterar en ersättning för en 100-procentig beläggning. Margaretha Spjuth, sektionschef på avdelningen för vård och omsorg på Sveriges Kommuner och Landsting, menar att deras offentliga hållning gällande att lägga ut vård och omsorg på entreprenad är att all vård och omsorg inte behöver vara offentlig.

Enligt Karlsson bedrivs i dag ca 60 procent av Carema Omsorg verksamhet på entreprenadform men tror att den andelen kommer att minska i framtiden eftersom de valt att utöka sin enskilda verksamhet. Enligt Karlsson har Carema Omsorg redan etablerat samarbete med företag med fastighetskompetens, men menar att det inte hindrar ytterligare samarbeten. Han tycker att det som talar för NCC är deras finansiella styrka. Samtidigt poängterar han att NCCs storlek är till deras nackdel eftersom han befarar att Carema Omsorg inte skulle behandlas som en jämlik part i ett samarbete med NCC. I dagsläget samarbetar Carema Omsorg med mindre fastighetsföretag för att få ett mer personligt bemötande och högre prioritet.

Enskild verksamhet innebär att privata vårdoperatörer på eget initiativ förvärvar mark och bygger egna särskilda boenden som oftast är anpassade för personer med speciella behov, t.ex. demenssjuka personer. Vårdoperatörerna har inget intresse av att äga några fastigheter utan hyr istället av privata fastighetsägare eller kommun. Kommunerna köper enstaka platser på enskilda verksamheter för att kapa toppar och dalar i efterfrågan av särskilda boendeplatser. En plats i enskild verksamhet är dyrare (cirka 1700 kr/dygn) än en plats som drivs på entreprenadform (cirka 1200 kr/dygn). Prisskillnaderna beror på att det finns en vakansrisk i enskild verksamhet förklarar Karlsson.

Sju kommuner, samtliga i Stockholmsområdet, har infört kundval/vårdgivarval för särskilda boenden, för att öka brukarnas valmöjlighet. Kommunerna anger mål och kvalitet för verksamheten och skriver avtal med flera vårdgivare. Vårdtagarna eller deras anhöriga får sedan välja vårdgivare, antingen privat vårdoperatör eller kommunen, utifrån vem som enligt deras uppfattning erbjuder den bästa vården. Äldreomsorgen har traditionellt varit offentlig och kundvalsmodellen kan ses som ett led att utöka det privata inslaget (Svenska kommunförbundet, 2004).

Investerare

Risken för särskilt boende bedöms av Jan Wejdmark, VD på NewSec Investor Services, som högre än bostäder och likvärdigt ett kontor i förortslägen. Han menar att investerare bedömer risker så som hur stor del av de äldre som kommer att efterfråga särskilda boenden, om befintliga byggnader för särskilda boende kommer att klara standard/effektivitets/utformningskrav år 2020 och vad som händer med hyran efter att hyresavtalet löpt ut. Bedömningen av om byggnaden kan konverteras till annat ändamål vägs också in i riskbedömningen. Osäkerheten om vad som gäller för fastighetsskatten är en annan riskfaktor. I dag slipper fastighetsägaren att betala fastighetsskatt om vårdinslaget i fastigheten är större än boendet. Bedömningen av hur dyra nyproducerade särskilda boenden kommer att bli och om de kommer att konkurrera ut de befintliga är andra risker att ta hänsyn till.

Wejdmark berättar att relativt långa hyresavtal på 10-15 år med indexerade hyror med hyresnivåer mellan 1100-1400 kr/m² för särskilt boenden, låga vakanser, en hyresgäst (oftast kommunen) minskar risken. Fastigheten som används till särskilt boende har låga kostnader då hyresgästen betalar större delen av drift/underhållskostnaden och utsätts för liten förslitning då de äldre har begränsad rörlighet. Sannolikheten för att investerare kommer att bygga särskilda boenden på spekulation är minimal och nyproduktion kommer inte att genomföras utan att det finns hyresavtal.

Enligt Wejdmark har direktavkastningen sjunkit med 1 procent till följd av att fler finansiärer finns på marknaden och på så sätt skärpt konkurrensen. Enligt Göran Linder, Regionchef Äldreboende på Kungsleden, har de ett direktavkastningskrav på 7,5 – 8 procent, vilket han anser är bra med avseende på risken. En stor portfölj kan enligt Wejdmark sannolikt kunna säljas under 6 procent direktavkastning. Utbudet av tillräckligt stora portföljer erbjuds inte i dag av kommunerna.

Kungsleden är ett fastighetsbolag och den största svenska privata fastighetsägaren av särskilda boenden. År 2002 skapade de en organisation för äldreboenden som innehar cirka 30 procent av Kungsledens totala fastighetsbestånd (www.kungsleden.se). Enligt Linder är deras främsta konkurrenter är allmännyttan, Nordisk Renting, Acta och försäkringsbolag. Kungsleden har investerat 5 Mdkr i sitt äldreboendebestånd och hyresavtalen är ca 10-20 år med respektive hyresgäst. Hyresgästerna är i majoritet kommuner, ca 80 procent. Resterande del är privata vårdoperatörer. Vidare berättar Linder att Kungsleden har köpt upp en stor fastighetsportfölj av särskilda boenden och har skaffat sig god kunskap och erfarenhet om särskilda boenden.

Sammanfattningsvis har kommunen det yttersta ansvaret för särskilda boenden och för att bli mer kostnadseffektiva konkurrensutsätts äldreomsorgen genom att anlita privata vårdoperatörer. Kommunen äger eller hyr fastigheterna där vård och omsorg bedrivs. Privata investerare visar ökat intresse för denna sorts fastigheter då fastigheterna ger god avkastning och efterfrågan förväntas öka.

4.2 Marknaden för seniorboende i hyresrättsform

De flesta av morgondagens äldre bor i dag i egna småhus. Boendet i egna hus minskar i de högre åldersgrupperna för att de söker sig till mer ändamålsenliga och lättskötta bostäder i flerbamiljshus, framför allt i hyresrättsform, se tabell 1 (Svenska Kommunförbundet, 2004). Ofta vill de bo kvar i bostadsområdet eller på orten men i en bostad som är anpassad för deras behov (Boverket, 2002). Det är till denna kundgrupp, äldre som söker en behovsanpassad bostad i hyresrättsform, som är aktuell för vår frågeställning gällande seniorboenden.

| Boendeform | 25-34 år | 50-64 år | 65-74 år | över 75 år |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| Egnahem | 19 % | 55 % | 45 % | 29 % |
| Bostadsrätt | 18 % | 16 % | 20 % | 24 % |
| Hyresrätt | 63 % | 29 % | 35 % | 47 % |

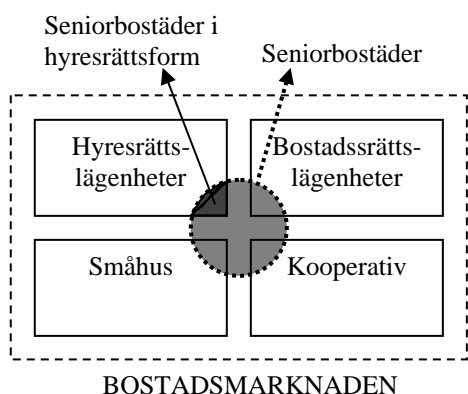
Tabell 1. Boendeformer bland olika åldersgrupper (efter Boverket, 2002).

4.2.1 Seniorbostäder en del av bostadsmarknaden

Seniorbostäder ligger främst i flerbostadshus och är bostäder anpassade till äldres behov och kombineras ofta med någon trygghetsskapande insats i form av bostadsvård eller motsvarande och en gemensamhetslokal för olika aktiviteter som de boende själva engagerar sig i. Kostnaderna för eventuella gemensamhetslokaler och bostadsvård ingår oftast i hyran.

Det finns också exempel på kommuner och bostadsföretag som bekostar bostadsvärden eller delar på kostnaderna. Det behövs inget biståndsbeslut för att få en sådan bostad utan de som är intresserade söker sig själva till bostadsföretaget. På senare tid har främst kommunala bostadsföretag i samarbete med kommunen satsat på att omvandla lämpliga bostäder till seniorbostäder med hyresrätt (Berleen, 2003).

Bostadsmarknaden kan delas in i fyra delmarknader: hyresrättslägenheter, bostadsrättslägenheter, kooperativ och småhus, se figur 5. Seniorbostäder kan relateras till samtliga av dessa delmarknader. Aktuellt för frågeställningen är dock hyresrättslägenheter. Enligt Boverkets (2002) bedömning är utbudet av tillgängliga lägenheter som är lämpade för hushåll i äldre medelåldern och nypensionärer för litet. Även Ahlström (2005) menar att det tar mycket lång tid att få tillgång till en seniorbostad. Bostadsköernas längd visar på ett starkt intresse för seniorbostadsformen och påvisar en potential för seniorbostadsmarknaden. År 2004 uppgick seniorbostadsbeståndet i Sverige till ca 15000 bostäder varav ca 4500 lägenheter integrerats med ett tjänstekoncept av service, vård och omsorg. Upplåtelseformerna för dagens seniorbostadsbestånd är till ca 40 procent hyresrätter som ägs av allmännyttan, medan hyresrätter med privata ägare står för 7 procent, se tabell 2 (Ahlström, 2005).



Figur 5. Bostadsmarknadens segment med utgångspunkt från Ahlström (2005).

| Upplåtelseform | Andel (%) |
|--------------------------|-----------|
| Hyresrätt (Allmännyttan) | 40 |
| Hyresrätt (Privat) | 7 |
| Bostadsrätt | 20 |
| Förening | 27 |
| Stiftelse | 6 |

Tabell 2. Seniorbostadsbeståndet upplåtelseformer 2004 (efter Ahlström, 2005).

4.2.2 Aktörer på seniorboendemarknaden

Det finns olika aktörer, kommunala och privata, stiftelser och medlemsbaserade organisationer på seniorbostadsmarknaden som uppför och förvaltar hyresrätter. Det som skiljer aktörerna åt är ägandeformerna och därmed lönsamhetskraven. De privata aktörerna på marknaden kan delas upp i privata fastighetsbolag, strategiska allianser, konceptbolag och byggbolag. Med konceptbolag avses aktörer som, utifrån affärsmässiga grunder både utvecklar, uppför och driver seniorboenden med anslutande service, vård och omsorg. Med strategiska allianser, t.ex. BoViva, menas olika företag med olika kärnverksamheter som samverkar utifrån affärsmässiga utgångspunkter på seniorbostadsmarknaden. Byggbolag är en aktör vilka för egen eller annans räkning utvecklar, genomför och överlåter projektet på marknaden. Medlemsbaserade organisationer utgörs av organisationer med varierande utgångspunkter, som t.ex. kyrkliga, kooperativa eller allmännyttiga ideella föreningar vilka har syftet att betjäna sina medlemmar med senior- och äldreboende med integrerad service.

Stiftelser utgör i sammanhanget ytterligare en organisationsform vilka på stiftelsegrunder driver verksamhet särskilt dedikerad för ändamålet. De kommunala fastighetsbolagen, de medlemsbaserade organisationerna, konceptbolagen och stiftelserna som studerats, saknar kommersiella ägarintressen. Utifrån NCC PDs kärnkompetens och lönsamhetskrav är därför BoViva-konceptet mest aktuellt att studera närmare.

BoViva

BoViva beskriver sitt koncept så här:

”Modernt boende för aktiva seniorer. Med BoViva har vi lagt grunden för en helt ny typ av boende för seniorer. Tonvikten i våra bostäder ligger på komfort, modernitet och trygghet. Du får ett hem med alla tänkbara bekvämligheter och kan känna dig trygg med vetskapen om att praktisk hjälp finns nära till hands.”

www.boviva.se

Enligt Claes Malmqvist, fastighetsutvecklare i BoViva konceptet, startades BoViva utifrån ett gemensamt initiativ av försäkringsbolaget Trygg Hansa och Bure Vård och Omsorg, som ett koncept som skulle erbjuda en anpassad bostad, gemensamhetsutrymmen och omsorgstjänster som senare kunde utökas till vårdtjänster. Malmqvist förklarar att Trygg Hansa Livförsäkringar köptes upp av SEB TryggLiv för att Trygg Hansa inte skulle ha livförsäkringar inom bolaget. SEB TryggLiv tog över konceptet för att erbjuda sina kunder ett tryggt boende som gammal och på så sätt stärka sin trygghetsimage. Bure Vård och Omsorg blev senare uppköpt av Capiro Omsorg som i sin tur blev uppköpt av Actica som senare blev uppköpt av Attendo. Enligt Ahlström (2005) kan BoViva konceptet betraktas som en samverkansform där respektive allianspartner deltar utifrån sitt respektive kärnkompetensområde. Vård-, omsorg- och serviceföretaget deltar t.ex. i alliansen som den professionella utföraren av service- och omsorgsverksamhet. Peab har medverkat med plan- och byggprocessförfarandet och i dag av förvaltning och underhållsåtgärder av den befintliga anläggningen i Halmstad. BoViva är i dag ett varumärke och konceptbolag inom SEB Trygg Liv, detta sedan Attendo (Capiro Omsorg) och Peab lämnat alliansen för att koncentrera sig på sina kärnverksamheter (Ahlström, 2005).

Den första BoViva-anläggningen uppfördes i stadsdelen Gamle Tull i Halmstad 2003 och har 120 trygghetslägenheter. I en anslutande byggnad finns även 72 särskilt boendeplatser där det finns tillgång till vård och omsorg dygnet runt och bedrivs på kommunalt uppdrag av Attendo Care. I Stockholm uppförs 113 lägenheter vid Norra Hammarbyhamnen på Södermalm med beräknad inflyttning under hösten 2005. Nästan 70 procent av lägenheterna är 2:or och 30 procent är 3:or. På Eriksbergområdet i Göteborg rör det sig om 97 lägenheter med inflyttning våren 2006 (www.boviva.se). Båda anläggningarna har Peab fått i uppdrag att uppföra med kontraktssumman på 300 Mkr (www.peab.se). Enligt Söderström kommer det i Stockholm och Göteborg inte att finnas några anslutande vårdboenden till skillnad från Halmstad. I Stockholm och Göteborg är det Proffice och Proffice Care som fått uppdraget sköta service respektive omsorg.

Kriteriet för att få bo på BoViva är att man i första hand är kund hos SEB. Det finns inga ålderskrav som de boende skall uppfylla för att få bo hos BoViva, därför kallas det för trygghetsboende istället för seniorboende. De som flyttar in i BoViva är födda på 1920-, 1930- och i början av 1940-talet. Samtliga lägenheter på BoViva håller hög standard och har ett attraktivt läge i tillväxtregioner. Det finns ekparkett i kök, sovrum och vardagsrum, badrummen är rymliga med klinkergolv med värmeslingor, nästan alla lägenheter har balkong eller terrass, många ut mot vattnet. Hyresgästen betalar cirka 1500 kr/m² och år för sin lägenhet. Hyresgästen tecknar vanligt hyresavtal med 3 månaders uppsägningstid med fastighetsägaren SEB TryggLiv (Malmqvist). När hyresgästen tecknar sitt hyresavtal, tecknar denne även ett separat obligatoriskt serviceavtal i form av ett baspaket. Baspaketet kostar ca 1200 kr för 1 ROK resp. 2 ROK och 1400 kr per månad för 3 ROK resp. 4 ROK. I baspaketet ingår reception, friskvård, ekonomisk rådgivning och tillgång till lobby, bibliotek, IT-rum, relaxavdelning, samlingsrum samt gästrum (www.boviva.se). Enligt Malmqvist har det förekommit diskussioner med hyresgästföreningen om den obligatoriska avgiften är tillåten. Än så länge har diskussionerna lett till att det obligatoriska serviceavtalet inte strider mot hyreslagen. Ann Söderström, verksamhetsansvarig för BoViva, berättar att baspaketet kostar mindre i Stockholm och Göteborg och inkluderar färre tjänster till följd av att hyresgästerna inte vill betala för tjänster som de inte utnyttjar.

Utöver baspaketet kan hyresgästerna köpa tilläggstjänster som tas fram utifrån hyresgästernas önskemål. Exempel på tilläggstjänster är tvättning, matinköp, måltidsleveranser, städning, garageplats, sjukgymnast, vaktmästarhjälp, lägenhetstillsyn, bilvård, flytt hjälp samt trygghetslarm (SEB Trygg Liv).

Enligt Malmqvist får BoViva positiva reaktioner på att bygga hyresrätter från kommunens sida. För att uppmuntra byggandet av hyresrätter kan kommunen ge attraktiva mark till ett subventionerat pris med motkravet att hyresrätterna inte får konverteras till bostadsrätter inom 10-15 år.

Vilken målgrupp, utifrån de äldres ekonomiska förutsättningar, som BoViva riktar sig till påvisas genom ett exempel baserat på årsmedelinkomsten, 141 200 kr (SCB, 2004), för en pensionär och BoViva hyresnivåer, cirka 1400 kr/m², år (www.boviva.se). Om ett par bor i en treumslägenhet på 82 kvm kostar den 10 034 kr/mån och deras gemensamma inkomst är 23 533 kr/mån. Kostnad för baspaketet på 1350 kr/mån (www.boviva.se) tillkommer vilket innebär 12 150 kr/mån att leva för. En ensamstående pensionär med medelinkomst som bor i en två på 60 kvm skulle däremot ha 3100 kr över varje månad. Med detta i åtanke kan konstateras att målgruppen i BoViva liknande koncept är personer med högre inkomst än medelinkomsten för en pensionär eller kapitalstarka personer som vill leva upp sitt kapital och prioriterar sitt boende.

För att undersöka om NCC PD skulle få lönsamhet i ett motsvarande BoViva koncept så har vi gjort en överslagsinvesteringsskalkyl, se bilaga 2. Direktavkastningskravet för hyresrätter i attraktiva, centrala lägen i storstadsregioner är enligt Karl Pettersson, analytiker på Jones Lang LaSalle, cirka 4-4,5 procent. Vidare anser han att direktavkastningen kan vara än lägre för seniorboenden då bristen är stor på den sortens boende.

Enligt Göran Moberg, förhandlare på hyresgästföreningen i Göteborg, är hyresnivån 1400kr/m², år i jämförelse med hyresnivån hos ett allmännyttigt bostadsbolag i Göteborg på nyproducerade hyresrätter inte oskälig enligt bruksvärdesprincipen. En osäkerhetsfaktor är om delar av baspaketet går till fastighetsägaren för att täcka kostnaderna för gemensamhetsytorna. Om delar av baspaketets intäkter täcker kostnaderna för gemensamhetsytorna blir avkastningen för NCC PD enligt kalkylen 21 procent. Om baspaketet skulle avskaffas eller om hela intäkten går till serviceleverantören blir avkastningen istället 18 procent.

Sammanfattningsvis är seniorbostadsmarknaden ett segment av bostadsmarknaden och utgör endast en liten del av det totala bostadsbeståndet. Inom seniorbostadsmarknaden finns det olika upplåtelseformer, däribland hyresrätter och majoriteten av dem ägs av allmännyttan. Få privata fastighetsägare nyproducerar hyresrätter, men BoViva är ett framgångsrikt exempel på ett privat initiativ till seniorboende i hyresrättsform som drivs på affärsmässiga grunder.

5. KARTLÄGGNING AV OMVÄRLDSFAKTORER

Drygt 1,5 miljoner människor i Sverige har fyllt 65 år och utgör 17 procent av befolkningen och andelen kommer att öka enligt Socialstyrelsen (2004). Förutom befolkningsutvecklingen finns en rad andra faktorer som påverkar hur marknaderna kommer att utvecklas, till exempel den samhällsekonomiska utvecklingen, målgruppens betalningsvilja och livsstilstrender. Omvärldsfaktorerna begränsas här till politiska, ekonomiska och sociala faktorer. Konkurrenssituationen kartläggs för att identifiera möjligheter för NCC PD.

5.1 Politiska faktorer

Bostadspolitiska beslut och trender har i synnerhet inflytande på seniorboendemarknaden medan de socialpolitiska besluten framförallt präglar hur särskilt marknaden kommer att se ut. På grund av detta har de olika boendeformerna behandlats separat.

5.1.1 Särskilt boende

I dag är vård och omsorg nästan helt skattefinansierat. Enligt Björn Sundström, ekonom på Sveriges Kommuner och Landsting, kommer kommunernas ekonomiska förutsättningar att förändras då antalet arbetsföra kommer att bli färre och de äldre som skall försörjas blir fler. Mellan år 2003 och 2030 beräknas antalet 65+ att öka med cirka 750 000 personer, vilket motsvarar fem gånger fler än antalet arbetsföra personer. När skattemedlen inte räcker för att täcka kostnaderna för äldreomsorgen, krävs nya finansieringsformer och diskussioner kring vad det offentliga åtagandet skall innehålla.

Framtidens offentliga åtagande

Några kommuner i Skåne län efterfrågar en diskussion på nationell nivå om var det offentliga uppdraget slutar och var den enskildes personliga ansvar och engagemang tar vid gällande äldreomsorgen. Frågan är om kommunen i framtiden endast skall svara för en grundnivå av vård och omsorg medan den enskilde, som väntas få bättre ekonomiska förutsättningar, hänvisas till att köpa tjänster av servicekaraktär, hjälpmedel mm på den öppna marknaden (Länsstyrelsen i Skåne Län, 2005). Flera av de intervjuade hävdar att vad som ska ingå i det offentliga åtagandet och hur hälsa och sjukvård skall finansieras i framtiden inte diskuteras så mycket i Sverige. De menar att de politiska diskussionerna kring äldreomsorgen är fega och att inga politiker vågar diskutera den politiskt heta frågan. Dessutom är det först om 15-20 år som 40-talisternas vårdbehov kommer och samhällets kostnader skjuter i höjden och 15-20 år betraktas som lång tid.

Några kommuner i Skåne län tror att service och omsorg för äldre kommer att förbli oförändrad i framtiden, offentlig och politikerstyrd, men att enskilda personer på ett eller annat sätt får ta ett större ekonomiskt ansvar exempelvis genom högre egenavgifter. Det stora flertalet kommuner i Skåne län tror däremot att det inte kommer att finnas resurser för att bibehålla nuvarande nivå på omsorgen (Länsstyrelsen i Skåne Län, 2005).

Även Sundström tror att välfärdsåtagandet kommer att minska genom prioritering och ansvarsfördelning. Sverige har bland världens högsta skattetryck på totalt 55 procent och Sundström tror att skattetaket snart är nått. Även Lindgren m.fl. (2005) menar att det är svårt att veta var skattesmärtgränsen går, men det är i dag svårt att tänka sig att svenska befolkningen, utan rejäla inkomstökningar, skulle vara villiga att betala väsentligt högre skatter.

Även Spjuth tror att det inom en snar framtid kommer att ske en förskjutning av finansieringen av omsorgen. Hon tror att det kommer att gå från skattefinansiering till civil- (t.ex. anhöriga och frivilligorganisationer) och privatfinansiering. Hon menar att prioriteringar måste ske inom hälso- och sjukvård och socialtjänsten, vilket kräver mental förändring i samhället. Det är t.ex. inte samhällsekonomiskt hållbart att låta avlönade personer vara sällskap till äldre. Tjänster och varor som i dag är skattefinansierade tror hon inte kommer att vara det i framtiden. Spjuth exemplifierar genom att säga att en starroperation kostar lika mycket som ett par glasögon och att en rollator kostar en tredjedel av vad en cykel kostar och undrar varför skall dessa tjänster och varor vara subventionerade?

Även om produktiviteten ökar så kommer de finansiella problemen de närmsta åren att tillta (SOU 2003:91). De alternativ som står till buds är då i huvudsak: avgifter, prioriteringar, höjda skatter och kompletterande privata finansieringar. Gunnar Hedlund, ansvarig för inköp och fastigheter på Attendo Care, tror att man till viss del kan rationalisera och effektivisera, men att det inte kommer att räcka. Han menar att det måste till andra finansieringsmöjligheter och tror på tre finansieringsmöjligheter förutom skatten; privat försäkring, arbetsgivarförmåner och helt privata pengar.

Kommunernas strävar efter att lösa vård- och omsorgsbehoven på ett mindre kostnadskrävande sätt än att placera vård- och omsorgskrävande äldre på särskilt boende och därför sker det en snabb avveckling av särskilda boenden i dag. Nyproduktionen är samtidigt mycket låg, varför det totala antalet platser kraftigt minskat med ca 13 500 bostäder under perioden 2002 till 2005 (Boverket, 2003). Enligt Socialstyrelsen och länsstyrelserna (2005) sker omvandlingen av särskilda boenden till seniorboenden alltför fort i vissa kommuner och besluten är inte alltid ordentligt underbyggda.

Det finns 290 kommuner i Sverige och enligt Spjuth är kommunernas självstyre deras viktigaste ingrediens varför det inte går att urskilja någon generell politisk inriktning på nationell nivå. De politiska inriktningarna i Stockholm, Göteborg och Malmö skiljer sig en hel del åt när det gäller privatisering av äldreomsorgen. Något som kan konstateras genom intervjuerna är att kopplingen mellan parti och inställning till privatisering inte är konsekvent, utan påverkas mer av personliga åsikter inom kommunen.

Enligt Mårtensson präglas Göteborgs politik av, kommunalstyrelsens ordförande, Göran Johanssons värderingar och attityd. Han anser enligt Mårtensson att vård och omsorg för äldre bör i stor utsträckning bedrivas i kommunal regi och att kommunen ska äga fastigheterna. En av de intervjuade menar att Göran Johansson tycker att kommunen utför vård- och omsorgstjänster lika bra som de privata aktörerna och de vinstdrivande privata företagen inte skall tjäna pengar på de äldre.

En annan av de intervjuade uttalade att Göran Johanssons politik som ologisk då det går bra att privatisera skolor och fritidshem men inte äldreomsorgen. Enligt Johansson (2005) vill Göran Johansson bygga ut äldreomsorgen med målet att alla gamla skall känna sig trygga och vara säkra på att få den vård och omsorg de behöver.

Enligt de intervjuade vårdoperatörerna är den politiska attityden gentemot privatisering av äldreomsorgen i Malmö och Stockholm mer positiv. Kundvalsmodellen i vissa kommuner i Stockholmsområdet är ett tydligt tecken på att de vill främja konkurrens och valfrihet inom den traditionellt offentliga äldreomsorgen.

5.1.2 Seniorboende

Tre femtedelar av Sveriges befolkning bor i någon av de 100 kommuner (av landets 290) som år 2003 uppgav bostadsbrist. För år 2002 var motsvarande förhållande ungefär en fjärdedel. Tre fjärdedelar av de kommuner som uppgivit bostadsbrist finns i Stockholms, Västra Götalands eller Skåne län. I Stockholm län uppgav samtliga kommuner bostadsbrist, i Västra Götalands län uppgav 21 av länets 49 kommuner bostadsbrist, framförallt kommunerna i Göteborgsregionen. I Skåne län uppgav 17 kommuner bostadsbrist och bristen uppgavs vara som störst i Malmöregionen och i den nordvästra delen av Skåne län (Hägered & Johannesson, 2003).

Med tanke på bostadssituationen tror vi att tillgången på centralt belägna hyresrätter är en förklaring till efterfrågan av koncept som BoViva. För en del kunder är det kanske inte i första hand serviceutbudet i BoViva som lockar, utan de tycker att det är värt att betala den obligatoriska avgiften utan att utnyttja gemensamhetsutrymmena och serviceutbudet för att få tillgång till lägenheten.

Enligt bostadsmarkandsundersökningarna som länsstyrelserna i respektive län har gjort har kommunerna (totalt 173st) svarat att de fem huvudsakliga hinderna för bostadsbyggandet är att det är för höga produktionskostnader (38 %), brist på mark i attraktiva lägen (32 %), överklagande av detaljplaner (26 %), konflikter med andra allmänna intressen enligt plan- och bygglagen (17 %) och bristande planberedskap (17 %) (Länsstyrelsen i Skåne Län, 2005a, Stockholms Län, 2005, Västra Götaland, 2005a).

Det råder särskilt stor brist på små hyresrättslägenheter vilka ofta efterfrågas av de äldre och yngre samhällsgrupperna. De bostäder som byggt under de senaste åren har i huvudsak bestått av bostadsrättslägenheter (Ahlström, 2005). Kommuner med hyresrättsbrist ställer ofta krav på att en viss del av nyproducerade beståndet ska utgöras av hyresrättslägenheter. Till exempel har kommunpolitikerna i Göteborg bestämt att 25 procent av lägenheterna på Norra Älvstranden ska vara hyresrätter (Skoog, 2005). I dag är det få privata investerare som satsar på nyproducerade seniorboenden i hyresrättsform i attraktiva lägen. Utöver de hinder kommunerna uppgett behöver hyressättningen av nyproduktion förändras till mer marknadsanpassade hyror om nya hyresbostäder skall kunna byggas utan subventioner från staten (Turner, 2001).

I dag har den hyresgäst som flyttar in i en nybyggd lägenhet rätt att få hyran prövad utifrån bruksvärdessystemet efter sex månader, oavsett vad man accepterat vid inflyttningen.

Vid en sådan prövning har sedan inte fastighetsägarnas produktionskostnader varit grund för hyressättningen, vilket skapat en orolig situation för den som vill bygga ett hyreshus. Regeringens hyressättningsutredning föreslog därför i september 2004 att nyproducerade hus ska kunna undantas från bruksvärdessystemet. Fastighetsägaren kan då i stället förhandla om hyrorna i det nybyggda huset med en hyresgästförening. Produktionskostnaden ska fungera som ett underlag för förhandlingen och resultatet kan sedan i princip inte ändras av hyresnämnden. Undantaget föreslås gälla under tio år, under den tiden kan den framförhandlade hyran endast höjas i takt med den generella hyresökningen på orten. Efter tio år ska en ny hyresnivå fastställas utifrån bruksvärdesprincipen. Eventuella ändringar i hyreslagen kan träda i kraft i januari 2006 (Nordling, 2004). Förslaget om hyressättning har i dag inte lämnat regeringskansliet, inte heller det utlovade förslaget om en ny lagstiftning kring planerande av byggande (Nordling, 2005).

Kortsiktigt beslutas det med jämna mellanrum om olika typer av tillfälliga, statliga bidrag. Enligt Peter Andersson, sakkunnig på Samhällsbyggnadsdepartementet, går regeringen mer och mer ifrån specifika bidrag för att i stället införa mer generella bidrag. Andersson menar att tanken bakom det är att skapa bostäder som alla kan bo i. Beslut om bidrag och/eller stimulanser fattas av länsstyrelsen. För att i ett långsiktigt perspektiv stimulera byggandet av hyresrätter arbetar riksdag/regering genom att försöka skapa en god ekonomisk situation i landet och låga räntor (Andersson). I dagsläget är följande bidrag/stimulanser aktuella.

Räntebidrag är en typ av bidrag för att uppmuntra till bostadsbyggande. Räntebidraget kan lämnas för nybyggnad av hyres- eller bostadsrättshus och för ombyggnad av flerbostadshus. Specifikt för hyresrätter finns investeringsbidraget och investeringsstimulans. För att få dessa krävs att räntebidrag beviljas (www.o.lst.se/rantebidrag).

Investeringsbidraget, som infördes den 1 augusti 2001, kan lämnas för anordnande av hyreslägenheter i områden med bostadsbrist. Bidragsbeloppet reduceras om projektet även är berättigad till investeringsstimulans. Bidraget kan lämnas till projekt där nya bostäder tillkommer genom ombyggnad av byggnad eller del av byggnad som tidigare har använts för annat ändamål än bostäder. Investeringsbidraget lämnas ej till studentbostäder. Investeringsbidraget är tillfälligt och kan ges till projekt som påbörjas innan 31 december 2006. Bidraget är rambegränsat vilket innebär att bidrag kan endast ges så länge pengarna räcker. Riksdagen har avsatt 2,5 Mdr kronor för hela landet för åren 2002-2006 varav 1 Mdr kronor är avsedda för Stockholms län (www.o.lst.se/investeringsbidrag).

Investeringsstimulansen motsvarar en sänkning av momskostnaderna från 25 till 6 procent. Den lämnas för anordnande för bostäder som upplåts med hyresrätt i tillväxtområden med bostadsbrist och av studentbostäder. För att stimulansbidraget skall lämnas får den uthyrningsbara lägenhetsarean inte överstiga 70 kvm. Projektet skall påbörjas innan 31 december, 2006. (www.o.lst.se/investeringsstimulans)

Sammanfattningsvis har politiska beslut och trender stort inflytande på marknaderna. De viktigaste är:

- Att det offentliga åtagande sannolikt kommer att minska framtiden
- Alternativa finansieringsformer av äldreomsorgen
- Avvecklingen av särskilda boende
- Ingen generell nationell politik om äldreomsorgen kan urskiljas på grund av kommunernas självstyre
- Privatisering av äldreomsorgen – mest i Stockholm, minst i Göteborg och Malmö någonstans mitt emellan
- Bostadsbristen i storstadsregionerna, särskilt hyresrätter
- Statliga subventioner som gynnar nyproduktion av hyresrätter
- Mer marknadsanpassade hyror för nyproduktion av hyresrätter borde öka byggandet

5.2 Ekonomiska faktorer

De mest utslagsgivande ekonomiska faktorerna är köpkraftens och betalningsviljans utveckling för de målgrupper NCC PD riktar sig till. Eftersom det enligt Alarik (2001) i de flesta fall är svårt att direkt mäta köpkraften, redogörs för inkomst- och förmögenhetsstatistik. Betalningsviljan beror på vad framtidens äldre prioriterar. Ränteutveckling är en av de viktigaste ekonomiska faktorerna, men mycket svår att förutse, därför kommer vi inte gå in närmare på räntan.

5.2.1 Köpkraft och betalningsvilja

Rekordgenerationen är en bok av Lindgren m.fl. (2005) och begreppet syftar till de 1,2 miljoner svenskar som föddes åren 1945 till 1954. Förutom att rekordgenerationen kännetecknas av att de är många så är de annorlunda. Boken bygger på intervjuer, med flera tusen personer i generationen, i form av enkäter och gruppdiskussioner. Även paneler med experter och opinionsbildare har genomförts. Rekordgenerationen är betraktad som välbärgad, men en stor del av kapitalet finns bundet i villor och bostadsrätter. I Sverige bor 70 procent av rekordgenerationen i villa, radhus eller bostadsrätt. Bland Stockholmare är det något färre, 55 procent.

Enligt Lindgren m.fl. fanns möjligheten att på 1970-talet köpa bostad trots hög ränta tack vare avdragsmöjligheter och stor inflation. I praktiken tjänade många låntagare på sina lån. Staten betalade räntan och inflationen ”åt upp” lånet.

År 2002 hade pensionärer i genomsnitt en disponibel inkomst på 141 200 kr, men det var stora skillnader mellan olika grupper. T.ex. var kvinnornas inkomst knappt 62 procent av männens inkomst (SCB, 2004a). Den genomsnittliga nettoförmögenheten är drygt 70 procent högre för pensionärer än för de i arbetsför ålder, se tabell 3. De i arbetsför ålder har en mycket stor andel reala tillgångar medan pensionärerna har en jämnare fördelning mellan reala och finansiella tillgångar. Även när det gäller förmögenhet är det stora skillnader mellan olika grupper och kommuner (SCB, 2004a).

| Nettoförmögenhet | | |
|------------------|---------------|-------------|
| Ålder (år) | Totalt (mdkr) | Medel (tkr) |
| 66+ | 939 | 647 |
| 20-65 | 1997 | 374 |

Tabell 3. Ålderskategoriserad nettoförmögenhet (efter SCB, 2004).

Enligt Lindgren m.fl. (2005) är rekordgenerationen de som kommer att ha de förmånligaste pensionerna bland samtliga inkomstgrupper. När det nya pensionsystemet infördes skapades en garantidel som gäller åldersgrupperna till och med rekordgenerationen. Med vikande tillväxt och ökande medellivslängd kommer yngre generationer att få svårt att nå upp till rekordgenerationens pensionsnivåer. Samtidigt ska man komma ihåg att det finns stora skillnader inom gruppen. Att sänka sin inkomst med 35-40 procent blir tufft för många framtida pensionärer. Alla har inte heller villor eller bostadsrätter som går att sälja med förtjänst.

De som har tjänstepensionslösningar, hög pension och stora tillgångar är relativt många, och de kommer att bli betydligt mer köpstarka som pensionärer än tidigare generationer. Svedbom (2005) har tagit del av statistik från SCB som visar vilka kommuner där miljonärernas sammanlagda förmögenhet överstiger 300 mdr kr. Kommunerna med den största andelen miljonärer finns i storstadsområdena. Stockholmskommunerna Danderyd, Lidingö, Täby och Sollentuna har flest miljonärer. I Göteborgsområdet är det Kungsbacka och Tjörn som har den största andelen rika hushåll. I Malmöområdet utmärker sig Vellinge och Lomma (Svedbom, 2005). Av artikeln framgår inte hur olika tillgångar, som till exempel fastigheter, värderats. I detta sammanhang är detta mindre viktigt eftersom vid en inflyttning till en seniorbostad i hyresrättsform, förväntas den boende att sälja sin fastighet.

Att människor är kapabla till att köpa betyder inte att de är beredda och villiga att göra det. Enligt SABO (2002) där 1600 personer mellan 56 och 81 år tillfrågades, är många äldre intresserade av olika kommersiella tjänster men betalningsviljan är liten (SABO, 2003). Även Ahlström (2005) menar att seniorbostadsmarknadens aktörer generellt upplever en låg betalningsvilja för kringtjänster kopplade till boendet. Enligt SABO (2003) är det få av de äldre i dag som får eller köper någon form av hjälp i hemmet och många förväntar sig heller inget stöd eller hjälp i sitt boende när de blir äldre. Undersökningen frågade också efter intresset för olika tjänster och av de tjugotal tjänster som presenterades, var det ungefär hälften eller fler som de tillfrågade var intresserade av. Det allra största intresset gällde fönsterputsning, städhjälp och trygghetslarm men även tjänster som fotvård, storstädning, persontransporter och utflykter fick relativt högt intresse. I samtliga fall är det fyrtiotalisterna som uppger störst intresse för de olika tjänsterna och den äldsta gruppen födda 1920-29 har minst intresse.

”Vi kommer att bränna vårt kapital utan att tveka, det kommer inte att finnas en spänn kvar.”

ur ”Rekordgenerationen”

Institutet för framtidsstudier menar att rekordgenerationen kommer att spendera sina tillgångar, men inte på prylar, utan på upplevelser och resor. Drygt 70 procent säger att de kommer att resa mer utomlands. Det är något fler storstadsbor och höginkomsttagare som kommer att göra det, men skillnaderna är ändå relativt små. Närmare hälften av rekordgenerationen uppger att de kommer att spendera alla sina tillgångar och leva gott som pensionärer. Knappt en fjärdedel säger sig vilja ge bort sina tillgångar till barn och anhöriga (Lindgren m.fl., 2005).

När det gäller boendet finns det tydliga indikationer på att villaägare som flyttar till flerbostadshus hellre accepterar en relativt hög kontantinsats för en bostadsrätt än att betala en hög månadsavgift, vilket talar emot hyresrättsformen. Förklaringen är troligen att man betraktar kapitalinsatsen vid bostadsrätt som en investering och endast jämför månadsavgiften med kostnaden för att bo med hyresrätt. Kapitalinsatsen utgörs dessutom ofta av realisationsvinst från försäljning av småhus, vilket innebär att även skatteregler kan påverka attityden till boendekostnader i en ny bostad (Industrifakta, 2004). Catarina Saxborn, marknadsekonom/analytiker på NCC Boende, har å andra sidan sett tendenser att 40-talisterna till skillnad från tidigare generationer föredrar en lägre kontantinsats och högre månadsavgift vid köp av bostadsrätter.

Enligt samma undersökning är hushållen i åldern 60-70 år en intressant målgrupp för byggherrar och fastighetsägare. Nästan hälften av de intervjuade byggherrar och fastighetsägare hade planer på att bygga nya eller anpassa befintliga bostäder för denna grupp under de närmaste åren. Andelen var större bland de kommunala bostadsbolagen än inom den privata sektorn. Krav på låg boendekostnad verkar inte vara en avgörande faktor, men det finns givetvis stora skillnader mellan hushållen inom den aktuella åldersgruppen när det gäller betalningsvilja och betalningsförmåga. Det bör dock nämnas att variabeln ”billigt boende” får ett högre värde hos denna åldersgrupp än övriga i hushållsintervjuerna och att det finns andra exempel på begränsad betalningsvilja även hos hushåll med stark ekonomi (Industrifakta, 2004).

Sammanfattningsvis så är de mest avgörande ekonomiska faktorerna:

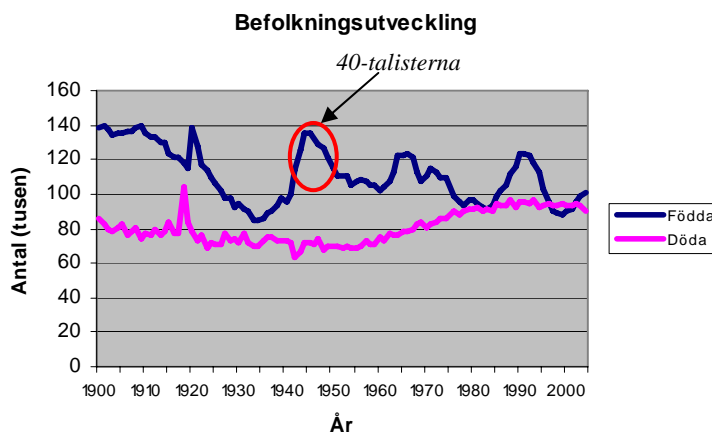
- Många köpstarka blivande äldre
- Betalningsviljan för tjänster hos 40-talisterna är större än tidigare generationer
- Större andel av blivande äldre kommer att spendera sina tillgångar.

5.3 Sociala faktorer

Den demografiska utvecklingen, de äldres hälsoutveckling samt livsstilstrender är tre viktiga sociala faktorer som avgör marknadens framtida storlek och vilka boendeformer som kommer att efterfrågas. Hälsoutvecklingen och livsstilstrender är mindre förutsägbara än demografin, men påverkar vilka krav, behov och önskemål som kunden har i framtiden.

5.3.1 Demografisk utveckling

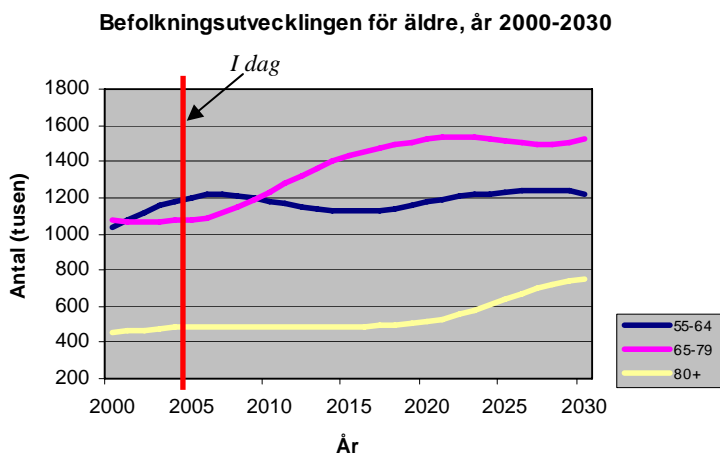
Mellan 1994 och 2004 ökade antalet personer i åldrarna 65 år och äldre endast med en procent. Det föddes ovanligt få barn under 1930-talet vilket inneburit att antalet nyblivna pensionärer blivit få. Under den kommande 10-årsperiod kommer antalet att öka med 327 000 personer eller 21 procent, se figur 6 (SCB, 2004b).



Figur 6. Antal födda och döda mellan 1900 och 2005 (Egen bearbetning av prognoser från www.scb.se).

Sett över en längre tid har däremot antalet personer 65 år eller äldre ökat. De senaste 50 åren har antalet mer än fördubblats, från 0,7 miljoner till drygt 1,5 miljoner. Den ökande andelen av den gruppen i befolkningen kommer att fortsätta växa under de kommande decennierna. Andelsmässigt är detta en förändring för gruppen från ca 17 procent av befolkningen år 2000, till prognostiserade 23 procent år 2030 (Socialstyrelsen, 2004).

Gruppen personer som är mellan 65 och 79 år, utgör i dag den största gruppen på seniorboenden. Under de närmaste 15 åren att öka från knappt 1,1 miljoner till drygt 1,5 miljoner år 2030, se figur 7. De mest omfattande vårdbehoven uppkommer först vid 85-90 års ålder och därmed behovet av särskilt boende. År 2002 bestod gruppen 85 år och äldre av 209 900 personer och beräknas vara relativt konstant fram till år 2020 och därefter öka för att bli dubbelt så många år 2035 (Svenska kommunförbundet, 2004).



Figur 7. Prognostiserad befolkningsutveckling för äldre år 2000-2030 (Egen bearbetning av prognoser från www.scb.se).

5.3.2 Hälsoutveckling

Befolkningsökningen i Sverige under 1900-talet har framför allt berott på en höjd medellivslängd till följd av en minskad dödlighet i alla åldrar. År 2004 var kvinnornas medellivslängd 82,7 år och männens 78,4 år (Socialstyrelsen, 2004). I huvudsak är det friska år som lagts till livet. Bidragande faktorer är effektivare sjukvård och medicinska framsteg, förbättrade levnadsförhållanden och bättre livsstil (Agahi m.fl., 2005).

Exakt när behovet av vård uppstår och hur stort det kommer att bli hänger samman med hur sjukligheten utvecklas. Blir vi äldre tack vare förbättrad hälsa eller kommer ohälsan att öka på grund av att livslängden ökar? Flera teorier har lanserats för att beskriva den äldre befolkningens förväntade hälsoutveckling och därmed de framtida behoven av vård och omsorg. Nedan presenteras tre olika teorier som Socialstyrelsen (2004) diskuterar:

Komprimerad sjuklighet

Teorin om komprimerad sjuklighet utgår från att det finns ett tak för medellivslängden i befolkningen som är genetiskt bestämt. Även om medellivslängden fortfarande ökar, kommer ökningen snart att avstanna. Den andra utgångspunkten för modellen är att framtidens äldre i flera avseenden är friskare än dagens. Om medellivslängden inte ökar samtidigt som man är frisk till allt högre ålder blir antalet år med sjukdom kortare.

Uppskjuten sjuklighet

Om den genomsnittliga livslängden ökar samtidigt som tidpunkten för insjuknande förskjuts till hög ålder skulle antalet år med sjukdom vara konstant. Det innebär att sjukligheten inte skulle öka, trots ökad livslängd, utan endast skjutas upp till högre ålder.

Expanderad sjuklighet

De medicinska insatserna och ett utvecklat välfärdssamhälle gör att en växande andel äldre med hälsoproblem överlever till allt högre ålder. Den ökande livslängden ger fler år av ohälsa, eftersom allvarliga besvär och sjukdomar, exempelvis demens, inte kan skjutas upp, medan antalet friska år förblir oförändrat. Det leder till att ohälsan ökar i varje åldersgrupp av de äldre.

Det är oklart vilken teori som bäst beskriver de äldres hälsoutveckling de kommande åren. Sannolikt är det flera förändringar som pågår samtidigt. Det gör att olika studier kommer till olika resultat om de äldres hälsoutveckling, beroende på vad man fokuserar på (Socialstyrelsen, 2004).

Enligt Göran Berleen på Statens Folkhälsoinstitut har rörligheten ökat i de äldre åldersgrupperna vilket leder till att fler klarar sig själva och kvarboende kommer därmed att öka, vilket ligger i linje med kommunernas argument att äldre kan bo kvar hemma längre. Den förbättrade rörligheten beror på den tekniska och medicinska utvecklingen, vilket har lett till att t.ex. höft-, knäleds- och starroperationer i dag görs på människor högt upp i åldrarna. Om teorierna komprimerad eller uppskjuten sjuklighet bäst beskriver hälsoutvecklingen, bidrar den ökade rörligheten till ett minskat behov av särskilda boendeplatser. Däremot om teorin om expanderad sjuklighet inträffar borde behovet av särskilt boendeplatser öka.

Hälsoutveckling har mindre påverkan på behovet av seniorboenden, eftersom motivet till att flytta inte är lika starkt kopplat till hälsotillståndet, som till trygghet och bekvämlighet.

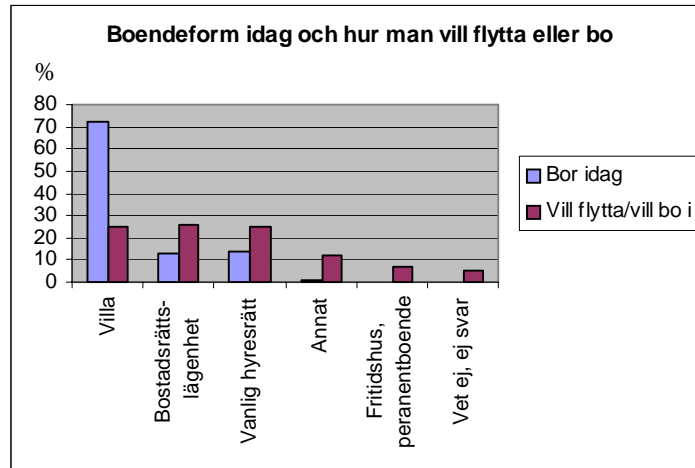
Enligt Spjuth är 70-80 procent av de äldre som bor på särskilt boende demenssjuka. Andelen äldre med demenssjukdom ökar med stigande ålder. Mycket få drabbas före 60 år, medan nästan varannan bland dem som är 95 år och äldre har en demenssjukdom. Enligt Berleen kommer förebyggande insatser som fysisk aktivitet, rätt kost och intellektuell stimulans att få ner demensfrekvensen. Enligt Anna Thille, ansvarig för folkhälsoarbetet på Sveriges pensionärsförbund, kan den medicinska utvecklingen leda till effektiva bromsmediciner som bidrar till att mindre grava demenssjukdomar kan hanteras, men det är inte troligt att det inom en snar framtid kommer fram botemedel. Även om medicinerna blir bättre så tror hon inte att det kommer att vara möjligt för en dement person att klara sig ensam hemma inom den närmsta framtiden.

5.3.3 Livsstiltrender

En befolkning i sig utgör inte någon marknad. Ett ouppfyllt behov är ett kundbehov som inte möts av nuvarande produkterbjudande. De ouppfyllda behoven innebär möjligheter för företag att öka sina marknadsandelar, komma in på nya marknader eller skapa nya marknader (Aaker, 2005). Kotler (1999) betonar att det är viktigt för företag att kunna förändras i den takt deras kunder förändrar sina önskemål. Till exempel har kundernas önskemål förändrats avsevärt med bara några års mellanrum inom områden som stålindustrin, telekommunikation, hälso- och sjukvård och underhållning. Vad framtidens pensionärer har för behov och önskemål när det gäller boendet, påverkas av livsstiltrender, varför detta är en viktig social faktor. Livsstiltrender påverkar framför allt seniorboende eftersom de boende på särskilda boenden inte har samma behov och krav på grund av deras hälsotillstånd. Redogörelsen för livsstiltrender baseras på olika studier om hur morgondagens äldre ser på sitt framtida boende och redogör för vilka faktorer som måste tillgodoses för att attrahera t.ex. äldre villaägare att flytta till seniorboende i hyresrättsform. Det är viktigt att komma ihåg att de äldre inte är en homogen grupp. De har olika önskemål, krav och förutsättningar, även när det gäller boendet, men för att kunna hantera informationen krävs viss generalisering.

Temo har, i uppdrag av Socialdepartementet, intervjuat ca 1000 personer mellan 55 och 64 år för att ta reda på hur svenskarna ser på sitt boende på äldre dagar. Av de två tredjedelarna som funderat över sitt boende på äldre dagar vill en tredjedel flytta till något annat. Andelen som vill flytta är större i storstäderna än i mindre städer och på landsbygden.

Av dem som vill flytta vill ca 25 procent bo i hyreslägenhet, se figur 8. Tolv procent har funderat över att flytta till seniorboende medan fyra procent har fattat ett beslut att göra det. Det finns en viss lojalitet mot den boendeform man redan har. Mest trogna sin nuvarande boendeform är de som bor i hyreslägenhet, 45 procent vill fortsätta att bo på detta sätt. Bland dem som bor i villa är andelen som kan tänka sig byta boendeform relativt stor och 23 procent kan tänka sig att bo i hyresrätt, se figur 8 (SABO, 2003).



Figur 8. Äldre boendeform i dag och i framtiden (efter SABO, 2003).

Viktiga förklaringar till att hushållen i åldersgruppen 60-80 år inte vill flytta ifrån sina nuvarande bostäder är att man trivs i sitt område, känner sina grannar och att man ofta har bott länge i bostaden. Gruppen 60-70 år har särskilt stora krav på trevliga omgivningar och närmiljö. Även kostnaden är för många ett viktigt hinder. För många äldre är det ingen självklarhet att flytta till en bekvämare bostad i flerbostadshus med mindre yta och väsentligt högre kostnad, som dessutom inte ger samma möjligheter till odling och hobbyverksamheter som ett småhus. En annan hämmande faktor för att flytta är att behöva göra sig av med möbler mm och att en flyttning är arbetsam och påfrestande. De som väljer att flytta till ett bekvämare boende, gör det i relativt hög ålder. Bland personer upp till 80 år som väljer att flytta till en ny bostad är det starkaste motivet att få tillsyn och hjälp i olika former (Industrifakta, 2004).

Enligt Industrifakta (2004) vill åldersgrupperna 60-70 år och 70-80 år i första hand ha grannar i blandade åldrar och i den yngre av de båda grupperna är detta särskilt tydligt. Fyra av fem av den äldre befolkningen anger att det viktigt att få bo tillsammans med människor i alla åldrar (SOU 2003:91). Begrepp som "seniorboende" eller "55 plus-bostäder" är därför ofta inte särskilt tilltalande för denna grupp. Även enligt Ahlström (2005) har aktörer på seniorbostadsmarknaden påpekat att en framtida boendeprodukt inte bör kopplas till ålder utan snarare till intresse eller umgänge. Så länge man är frisk upplever man sig inte som gammal och vill heller inte kategoriseras som gammal. Det finns en allmän oro att tvingas bo med människor som är sjuka och därmed påminnas om sig egen framtid. Dilemmat är att de som söker sig till seniorboende vill bo där till livet slut, men samtidigt bo med vänner och utveckla sina intressen.

Enligt Lindgren m.fl. (2005) säger 26 procent av de intervjuade att de med säkerhet kommer att flytta till ett varmare land eller ett land där pensionen räcker längre. Det betyder att trehundratusen av morgondagens pensionärer kan komma att flytta utomlands. Redan i dag äger fem procent av rekordgenerationen fastigheter utomlands och 37 procent är främmande för tanken att flytta utomlands. Enligt Andersson (2002) flyttar många äldre tillbaka till Sverige då vård- och omsorgsbehovet ökar. De känner sig mer trygga i Sverige då familjen finns nära och att man tillgång till det offentliga utbudet.

När det gäller vilka egenskaper kopplade till bostaden, byggnaden och utemiljön som de äldre värderar är de viktigaste val av framtida boende trygghet (40 %), service (23 %) och läge (17 %). Trygghet kan t.ex. handla om att känna sina grannar, att bo i en invand miljö, att det finns bra lås och belysning och att det finns hjälp att få. Att våga gå ut på kvällen är ett bra mått på hur trygg man känner sig i sitt hem och sitt bostadsområde (SABO, 2003). Att trygghet sätts i första rummet bekräftas av Bergensträhle och Lind (2004).

Det som prioriteras högst av de blivande äldre är enligt Agahi m.fl. (2005) att det är nära till kommunikationer, service och natur, och att bostaden har balkong eller terrass. Att få bo i ett centralt läge med liv och rörelse värderas lägre (Hyresgästernas Riksförbund, 2004). Även Thille menar att läget är mycket viktigt, närhet till natur och möjlighet att förflytta sig utan att ha en bil. Vidare tror hon att beroende på ekonomi, kommer olika storlekar på bostäder att efterfrågas av de äldre, men framför allt 3-4:or. Det bekräftas av en undersökning om äldres framtida boende som säger att en stor del av de tillfrågade, ca 75 procent, vill bo relativt rymligt, i tre rum eller fler (SABO, 2003). Även om frågeställningarna och svarsalternativen skiljer sig åt, indikerar utfallen av undersökningarna, att trygghet och möjligheten till att klara sig själv prioriteras av de äldre.

5.3.4 Synen på vård och omsorg

Det är relativt mycket som rekordgenerationen tycker sig ha rätt till som äldre, men det är ganska många som tvivlar på att få dessa rättigheter tillgodosedda. De tycker att det offentliga bör ha huvudansvaret, men litat inte på att de kommer att ta det. Det enda de bryr sig om är att det fungerar. Och vården får gärna skötas och finansieras på alternativa sätt, så länge allt fungerar bra. Fler 40-talister än tidigare generationer tror att de ska få betala en stor del av vården ur egen ficka (Lindgren m.fl., 2005).

Närmare hälften av framtidens äldre anser att de har rätt att slippa ta hand om sina anhöriga och två tredjedelar tycker att de har rätt att slippa bli omhändertagen av dem. Vissa bedömningar talar för att uppemot 75 procent av äldrevården i dag sköts av anhöriga. De anhöriga blir allt färre och skilsmässorna allt fler. De senast trettio åren har antalet fränskilda i åldersgruppen 60-65 år fyrdubblats, vilket borde innebära att anhängivården kommer att minska.

”40-talisterna kommer inte att nöja sig med dagens särskilda boenden”

Margaretha Spjuth, Sveriges kommuner och landsting

Klyftan mellan kommunens utbud och vad 40-talisterna vill ha kommer att bli större. Internationella värderingsstudier talar för att svenskarna förväntar sig allt mer av leverantörerna (offentliga och privata) och har allt mindre tolerans för avvikelser. Sundström, ekonom på Sveriges kommuner och landsting menar att den offentliga sektorn kommer att bli sittande i ett växande förväntans gap, där avståndet mellan medborgarnas förväntningar och möjligheterna att möta dessa hela tiden ökar.

Enligt Kooperativ Konsult har det under senare år vuxit fram många kooperativ inom äldreomsorgen. De anser att anledningen till denna tillväxt är att Kooperation är en utmärkt organisationsform i personalintensiva företagsidéer (www.kooperativkonsult.se). En stor grupp kan tänka sig att organisera egna lösningar tillsammans med vänner och bekanta, till exempel kooperativa boendeformer (Lindgren m.fl., 2005). Spjuth tror att kollektiva boendeformer kommer att öka eftersom de äldre vill känna trygghet och gemenskap, men inte bo på äldreboende. En upphovsman till ett äldrekooperativ säger att alternativet till att inte själv ta ansvar för sitt omsorgsbehov är:

”Att vänta tills man blir gammal och låta en omvårdnadsbedömare komma hit bestämma var och hur man ska bo, tillsammans med en massa andra gaggisar som man inte känner.”

(Ohlin, 2005)

Sammanfattningsvis är de mest betydelsefulla sociala faktorerna:

- Demografiska utvecklingen visar på en större andel äldre
- Tre teorier om hälsoutvecklingen - utfallet oklart
- Den medicinska utvecklingen kommer att påverka behovet av anpassade bostäder, men är svår att förutsäga
- En fjärdedel av villaägare kan tänka sig att flytta till hyresrätter
- Kommande äldre vill bo med människor i blandade åldrar och likasinnade
- De äldre värderar trygghet, service och läget högst
- Kommande generation äldre kommer att ha högre krav på det offentliga åtagandet och boendet.

5.4 Konkurrenter

Omvärldsfaktorer tyder på att de äldre blir fler och att de själva kommer få finansiera delar av dagens offentliga åtagande. I och med attitydförändringar hos 40-talisterna jämfört med tidigare generationer kommer intresset och betalningsviljan för hushållsnära tjänster och annan service att växa. Att bo i hyresrätt ger möjligheten att leva upp sina pengar vilket framtidens äldre förmodas göra i större utsträckning. Utifrån omvärldsfaktorerna kommer det alltså att efterfrågas seniorboende i hyresrättsform med integrerad service, vård och omsorg, där tjänsterna möjliggör ekonomisk lönsamhet vid uppförande av hyresrätter. Konkurrensen när det gäller särskilt boende utgörs egentligen av samtliga aktörer som avser att bygga vårdboenden.

Det finns naturligtvis många företag som kan bygga hus, erbjuda service och bedriva vård och omsorg. Men i dagsläget finns det få aktörer som kan hålla ihop ett koncept och upprepa processen i ett obegränsat antal (Ahlström, 2005). Seniorbostadsmarknaden med integrerad service, vård och omsorg, upplevs vara en marknad med marginell konkurrens (Ahlström, 2005). Även om frågeställningen är avgränsad till hyresrätter, är även andra upplåtelseformer inom seniorbostadsmarknaden konkurrenter eftersom kundgruppen är den samma och steget till att erbjuda hyresrätter inte behöver vara långt om de ekonomiska förutsättningarna förändras. Konkurrentanalysen är begränsad till fyra företag, varav en är den främsta inom byggandet av bostadsrätter för seniorer, två aktörer som bedriver seniorboende i hyresrättsform med integrerad service, vård och omsorg för äldre samt det företag som är mest lika NCC.

Av de aktörer som agerar på marknaden framhåller bland annat Ahlström (2005) särskilt Seniorgården och Föreningen Blomsterfonden som föredömliga exempel av seniorboende varför de är utvalda att vara med i konkurrentanalysen. BoViva-konceptet är seniorbostäder i hyresrättsform med integrerad service, vård och omsorg, som är affärsmässigt jämförbar med NCC PD. Skanska är den konkurrent som är mest lika NCC med avseende på kärnverksamhet och storlek.

Ahlström (2005) har i sin licentiatavhandling identifierat bakomliggande framgångsfaktorer för en stark marknadsposition inom seniorbostadsmarknaden med integrerad service, vård och omsorg. Framgång är stark subjektivt och därför viktigt att redogöra för framgångskriterierna.

De har varit:

1. Organisationens storlek - desto större, desto mer framgångsrik
2. Den interna bostadskön i termer av kötid och tillgång på vakanta lägenheter
3. Antal verksamhetsår inom branschen
4. Renomméet på marknaden bland kunder och konkurrenter
5. Planerad och/eller pågående verksamhetsexpansion relativt den uppställda målsättningen

Konkurrentanalysen baseras dels på Ahlströms identifierade framgångsfaktorer och dels utifrån teorin om konkurrentanalys. Ur kundperspektiv är det svårt att urskilja affärsheter inom ett bolag och det är därför mer riktigt att i konkurrentanalysen jämföra med NCC koncernen än NCC PD.

5.4.1 Seniorgården

Enligt Aaker (2005) är det, förutom nuvarande konkurrenter, också viktigt att beakta potentiella konkurrenter, det vill säga företag som kan tänkas komma in på marknaden. Seniorgården är en potentiell konkurrent som i dag endast producerar bostadsrätter. Politiska beslut som skulle medföra att de ekonomiska förutsättningarna att bygga hyresrätter skulle bli mer fördelaktiga, är steget förmodligen inte långt för Seniorgården att även börja producera hyresrätter. Med år av erfarenhet av denna sorts byggnader, ett starkt varumärke har Seniorgården därför en stark konkurrentfördel.

Seniorgården ingår i JM-koncernen och producerar bostadsrätter för personer över 55 år. Seniorgården framhålls av de flesta övriga aktörer som tas upp i Ahlströms licentiatavhandling som den mest kända och ledande aktören inom seniorbostadsmarknaden. De själva upplever enligt Ahlström (2005) ingen konkurrens inom segmentet. Seniorgården var tidigt ute (1990) och har därmed relativt ostört kunnat producera seniorbostäder i bostadsrättsform. Seniorgården har sedan en tid tillbaka också ett frivilligt tjänstepaket i anslutning till bostadsrättsprojekten (www.seniorgarden.se).

Seniorgården har en tydlig differentierad strategi. Skillnaden i pris mellan att nyproducera en anpassad seniorbostadslägenhet är marginell jämfört med en vanlig lägenhet, men JM har lyckats positionera produkten som någonting unikt och någonting som kunderna är villiga att betala ett pris för utöver marknads genomsnitt.

5.4.2 BoViva

BoViva upplever själva liten konkurrens inom sin nisch inom seniorbostadsmarknaden. Enligt Claes Malmqvist, fastighetsutvecklare, har BoViva ett avkastningskrav på 6,5 procent vilket visar att de lyckats få god lönsamhet i nyproducerade hyresrätter. Troligtvis bidrar intäkterna från tjänsterna till en viss del av lönsamheten. Brukvärdesprincipen kringgås genom att intäkterna från baspaketet täcker kostnaderna för gemensamhetsytor. Dessutom har tjänsteleverantören troligtvis en omsättningsbaserad hyra på tilläggstjänsterna, vilket även bidrar till lönsamheten.

Om fastighetsägare får ta ut en avgift för gemensamhetsytor, utöver hyran för boarean, har diskuterats i hyresnämnden, men i dag finns det inget entydigt svar. Att ta ut en obligatorisk avgift för tjänster knutna till boendet är enligt hyresnämnden tillåtet då tjänster inte innefattas av hyreslagen.

2003 hade BoViva som ambition att uppföra ytterligare 10 anläggning under de närmsta fem åren, men deras expansionsplaner har reviderats ned till två anläggningar i Göteborg och Stockholm. Några ytterligare expansionsplaner uppges för närvarande inte vara aktuella (Ahlström, 2005).

5.4.3 Föreningen Blomsterfonden

Föreningen Blomsterfonden är en ideell, allmännyttig ekonomisk förening i Stockholmsområdet och de ekonomiska förutsättningarna för att bedriva sådan verksamhet går inte att betrakta på samma sätt som NCC PDs strikt affärsmässiga, eftersom den skattemässiga situationen för föreningsformen är mycket mer gynnsam. Föreningen Blomsterfonden är en stor aktör på Stockholmsmarknaden med sina 1124 hyreslägenheter och är därför, trots andra ekonomiska förutsättningar, med i konkurrentanalysen.

Verksamhetsidé handlar om att erbjuda boende och privat äldreomsorg för äldre personer. Blomsterfonden finansieras till viss del genom donationer och minneshyllningar. Verksamheten bygger på medlemskap och antalet medlemmar uppgår till ca 8000. Det är endast möjligt för medlemmar mellan 60 och 80 år att få flytta in, men man kan vara medlem oavsett ålder. Det finns ett brett tjänsteutbud av service, vård och omsorg som kan köpas efter behov. Föreningens årliga omsättning uppgår vidare till ca 180 miljoner kronor. I Blomsterfonden bor ca 2000 hyresgäster och föreningen har ca 460 medarbetare. Lika många som bor där står som aktiv sökande i behov av en bostad inom den kommande femårsperioden. Blomsterfonden planerar en expansion motsvarande ca 200 lägenheter. Det kommer att ske både genom att förtäta befintliga fastigheter samt nyetablering. Blomsterfondens finansiering genom donationer och minneshyllningar har i dag stagnerat och för att kunna få runt ekonomin planerar de att expandera på andra marknader, som till exempel svenskar bosatta i Spanien (Ahlström, 2005). Blomsterfonden har alltså utvecklats från att ha varit en välgörande, ideell förening till en mer affärsmässig förening.

Ur ett kundperspektiv är Blomsterfonden en konkurrent framför allt på grund av att kunderna hellre väljer ett boendeanternativ utan större vinstintresse. Utan en fastighetsägare med höga avkastningskrav och en vinstdrivande serviceleverantör kan Blomsterfonden antingen disponera motsvarande vinstmarginalen till reducering av boendekostnad eller högre verksamhetskvalitet.

Vi har summerat konkurrenter på seniorbostadsmarknaden i tabell 4 och kompletterat med nyckelbegrepp som ägarform och historik.

Konkurrentjämförelse

| | Seniorgården | BoViva | Blomsterfonden |
|------------------------------|--|---|--|
| Antal lägenheter | 1700 | 119 | 1124 |
| Upplåtelseform | Bostadsrätt (BR) | Hyresrätt (HR) | Hyresrätt (HR) |
| Antal anställda | | | 450 |
| Intern bostadskö | | | 2000 aktiva |
| Lokalisering | Sverige | Halmstad, Göteborg, Stockholm | Stockholm, Malaga |
| Ägarform | Aktiebolag | Konceptbolag | Ideell förening |
| Historik | 1990 | 2000 | 1921 |
| Tjänstekoncept | Hushållsnära tjänster | Service, vård och omsorg | Service, vård och omsorg |
| Kund | 55+, fd villa och bostadsrättsinnehavare | Primärt SEB-Trygglivs kunder | 60-80 åringar från närområdet |
| Expansionsplaner | ca 1000 byggrätter | 210 lgh under uppförande | 200 lgh |
| Affärsidé | Bygga bostäder, bilda BRF och sälja BR | Skapa trygghet i en oviss framtid | Boende och privat äldreomsorg |
| Upplevd konkurrensintensitet | ingen | liten | ingen |
| Övrigt | Lång erfarenhet och starkt varumärke | Obligatorisk serviceavgift utöver hyran | Lång erfarenhet och planerad expansion utomlands |

Tabell 4. Jämförelse mellan tre stora aktörer på seniorbostadsmarknaden.

5.4.4 Skanska Sverige AB

Skanska har även haft en särskild affärsenhet, Skanska Äldreboende, med inriktning mot bostäder, vårdlokaler och sjukhus för äldre. Enligt Ahlström (2005) hade Skanska för avsikt att agera på de olika geografiska delmarknaderna i Göteborg, Stockholm och Malmö. Efter bildandet av Skanska Äldreboende genomfördes en intern utredning om huruvida ett Boklok koncept⁵ för seniorer skulle vara möjligt att utveckla inom enhetens regi. Internutredningen ledde emellertid fram till, trots uppenbar potential, att inte uppmana ledningen att fortsätta satsningen inom området. Skanska ansåg att en eventuell etablering inte skulle klara företagets avkastningskrav. I avkastningskravet låg därmed ett antagande om att risknivån var högre för den här typen av projekt än andra. Vidare framkom det att företagets olika kärnkompetenser inte heller kunde motsvaras av de krav som sannolikt skulle krävas för en långvarig och framgångsrik etablering. Andra anledningar var att Skanska upplevde att efterfrågan från målgruppen av tjänster inte var tillräckligt stor och att de inte vill definieras som gamla eller äldre. Företaget fattade därför det strategiska beslutet att inte etablera sig på seniorbostadsmarknaden, i alla fall inte under rådande förutsättningar (Ahlström, 2005).

Liksom NCC, har Skanska erfarenhet av att uppföra bostäder och särskilda boenden. Erfarenhetsmässigt och imagemässigt kan NCC och Skanska betraktas som likvärdiga ur kundperspektiv, det vill säga kommun, privata vårdoperatörer och investerare samt att de boende har svårt för att urskilja företagen från varandra.

⁵ Ett bostadskoncept som Skanska har utvecklat i samverkan med IKEA. Konceptet syftar till att, genom industriellt byggande, bygga billigare bostäder till kundgrupper med begränsade resurser.

6. RESULTATDISKUSSION OCH ANALYS

Diskussionen syftar till att utifrån kartläggningen av marknaderna och omvärldsfaktorer i kombination med NCC PDs styrkor och svagheter belysa möjligheter och hot för dem att etablera sig på äldres boendemarknad. Beskrivningen av NCC PDs verksamhet och deras styrkor och svagheter grundar sig på NCCs årsredovisning för 2004 och diskussioner med medarbetare inom företaget.

6.1 NCC Property Developments styrkor och svagheter

NCC PD utvecklar i dag kommersiella fastigheter inom kontor, handel och logistik. Antalet anställda i Sverige är ca 30 personer och arbetar i Stockholm, Göteborg och Malmö. De har ingenjörs- och/eller ekonomiutbildning och organisationen är uppbyggd av fastighetsutvecklare, projektledare, uthyrare samt stödjande funktioner. Om NCC PD skall etablera sig inom äldres boendemarknad behöver de nyrekrytera då organisationen är liten och slimmad. De har inte tillräckliga resurser för att etablera sig på nya marknader, utan att lämna någon befintlig marknad.

NCC PDs arbetsprocess innefattar strategisk analys, markförvärv, konceptutveckling, uthyrning, produktion och försäljning. Den strategiska analysen görs av fastighetsutvecklare och strategiska analyspartners för att kunna förutse nya möjligheter och kommande behov. Vi har bidragit till den strategiska analysen av äldres boendemarknad genom den här utredningen. Markförvärv och konceptutvecklingen görs utifrån den strategiska analysen. Konceptutveckling innebär att ta fram lösningar som attraherar och tillfredsställer hyresgäster och investerare. Uthyrningsprocessen pågår innan och efter projektet är klart. Ofta finns ett krav på minsta uthyrda yta innan ett investeringsbeslut tas. NCC PD har byggherrerollen i projekten och NCC Construction AB har entreprenaduppdraget. Den sista delen i arbetsprocessen är försäljning av fastigheten eftersom NCC PD inte har något intresse i ett långsiktigt ägande. Därför är det en förutsättning att hitta en investerare för att slutföra ett projekt. Tidigare hade NCC PD även förvaltning av fastigheter, men sedan 2003 har de renodlat sin verksamhet genom att avveckla all förvaltning.

För att lyckas slå sig in på en ny marknad krävs att företaget kan produkten/tjänsten. NCC PDs förmåga och erfarenhet att tolka hyresgästernas ofta omedvetna behov ses som en styrka liksom de goda kontakter de har inom fastighetsbranschen. NCC PDs främsta styrkor är tillgången till den kompetens som finns inom koncernen med dess många affärsenheter samt den finansiella styrkan koncernen medför. NCC har även tidigare erfarenheter av projektering och byggande av särskilda boenden och lägenhetskomplex. NCC PD får genomföra projekt som inte är uthyrda till 100 procent eller om en investerare inte finns. De genomför alltså projekt i större utsträckning på spekulation än övriga bolag inom koncernen vilket innebär högre risker och därmed högre lönsamhetskrav. De högre lönsamhetskraven medför att de måste ha relativt stora projekt eller bygga stora enheter för att fördela byggherrekostnaderna. Om NCC PD etablerar sig på äldres boendemarknad kan de agera byggherre och erbjuda sina kunder, i detta fall kommunen, privata vårdoperatörer eller privatpersoner, hyreskontrakt i stället för att köpa en nyproducerad byggnad.

En svaghet hos NCC PD är den långa tid det ibland tar för NCC att få fram offert. När en potentiell kund vänder sig till NCC PD förväntas snabba besked om kompetensen och viljan att genomföra förfrågan och i så fall ge en kostnadsindikation. Om detta inte sker är NCC ingen intressant samarbetspartner för kunden. Även svårigheten för affärsenheterna att samarbeta är ett problem som bör lösas genom att varje affärsenhet inte lägger på ett extra riskpåslag på kostnaden. I stället bör affärsenheterna se till hela koncernens bästa och minimera riskkostnaden och därmed bli mer konkurrenskraftiga.

Varumärket kan både ses som en styrka och som en svaghet. Liksom många andra stora byggbolag har NCCs varumärke svärtats av skandaler som kartellbildningar och byggbusk. Under senare år har NCC satsat mycket på sin externa kommunikation och sitt varumärke. Detta har enligt FöretagsBarometern 2005 – Teknologer, bland annat resulterat i att NCC ses som en betydligt mer attraktiv arbetsgivare bland teknologer på högskolor och universitet år 2005 än 2004 (Universum Communications, 2005). Ur gruppdiskussionerna med anställda på NCC PD framkom att de inte kan få ekonomiskt bäring om fastigheten består av mindre än cirka 100 lägenheter.

6.2 Möjligheter för NCC Property Development att etablera sig på boendemarknaden för äldre

Vi har identifierat möjligheter och hot för NCC PD att etablera sig på äldres boendemarknad genom en analys. Den är baserad på kartläggningen av omvärldsfaktorerna och kombinerad med NCC PDs styrkor och svagheter. Det kan vara svårt att särskilja möjligheter och hot eftersom ett hot kan omvandlas till en möjlighet och därmed en konkurrensfördel. Möjligheterna är inte unika för NCC PD, utan kan tillämpas för andra fastighetsutvecklare.

6.2.1 Särskilt boende

Den demografiska utvecklingen visar att antalet personer 80 år och äldre kommer att vara relativt konstant fram till år 2020 och kommer därefter att öka kraftigt. Om vi räknar med att 20 procent av de äldre 80 år och äldre bor på särskilt boende, vilket motsvarar dagens andel, kommer det att behövas minst 50 000 nya särskilda boendeplatser fram till år 2030. Hälsoutvecklingen och den medicinska utvecklingen kommer att påverka antalet äldre som behöver bo på ett särskilt boende, men utfallet av dessa är ovisst. Femton år framåt anses vara lång tid, men om NCC PD ska ha en roll och vinna marknadsandelar i denna marknadsexpansion tror vi att det är viktigt att agera redan nu.

Kommunerna har det yttersta ansvaret för äldreomsorgen och deras bristande ekonomiska situation gör att blir det svårare att få bistånd till särskilt boende eftersom det är ett sätt för kommunerna att göra besparingar. Den hårdare biståndsbedömningen resulterar i att kommunerna anser sig ha tillräckligt eller för många platser på särskilda boenden. Detta resulterar i sin tur till att vissa kommuner avvecklar särskilda boenden för att inte riskera att stå med vakanser, vilket med tanke på den demografiska utvecklingen är ett kortsiktigt agerande. Debatter i media, rapporter och flertalet intervjuer indikerar däremot på att avvecklingen sker alltför snabbt och att behovet av särskilda boenden är stort och att människor som, enligt socialtjänstlagen, har rätt en plats på ett särskilt boende blir nekade.

Förutom de ovan beskrivna besparingsåtgärderna konkurrensutsätter kommunerna äldreomsorgen genom att anlita privata vårdoperatörer för att kostnadseffektivisera, men även för att öka mångfalden och valfriheten inom äldreomsorgen. De privata vårdoperatörerna ser möjligheter i kommunens problem genom att kunna erbjuda platser då behovet ökar. Kommunernas inställning gentemot privatisering av vård och omsorg är högst varierande.

Det är bland annat genom privatiseringen/konkurrensutsättningen av äldreomsorgen och kommunernas kortsiktiga planering som vi ser en möjlighet för NCC PD. Vi ser ett ökat intresse för marknaden bland investerare och de privata vårdoperatörerna vi har träffat tror starkt på ett växande behov och vill stå redo med attraktiva platser när behovet ökar. Flera privata vårdoperatörer vill fokusera på sin kärnverksamhet och har inte heller den ekonomiska möjligheten att äga fastigheterna där de bedriver sin verksamhet. Flera privata vårdoperatörer vill utöka sin verksamhet och har uttryckt sitt intresse av att inleda ett samarbete med företag med fastighetskompetens. NCC PD kan möjliggöra utökning av de privata vårdoperatörernas enskilda verksamhet genom att nyproducera särskilda boenden som de kan hyra på långtidskontrakt av en fastighetsinvestorare. NCC PD kan även möjliggöra för kommunen att nyproducera särskilda boenden som den kommunala investeringsbudgeten annars inte skulle tillåta på motsvarande sätt. NCC PDs styrkor jämfört med mindre fastighetsutvecklare/byggböcker är tydliga. NCC PD har tillgång till alla kompetenser inom koncernen, som tidigare har erfarenhet av att bygga särskilda boenden. Dessutom har NCC PD en finansiell styrka som möjliggör att starta ett projekt utan någon finansiell samarbetspartner. För att vinna gentemot likvärdiga konkurrenterna, såsom Skanska, kan NCC PD etablera kontakter och samarbeten inom kommunen, med privata vårdoperatörer och investerare.

Morgondagens äldre, 40-talisterna, kommer att ha större krav på det offentliga åtagandet och sin omgivning än vad tidigare generationer har haft, samtidigt som förtroende för det offentliga är svagt. Mycket tyder på den offentliga sektorn kommer att stå för ett basutbud som innefattar vård och omsorg. Delar av den service och omsorg som i dag är skattefinansierat kommer att finansieras på alternativa sätt, som försäkringslösningar, arbetsgivarförmåner och ur egen ficka. Att betala för något som det offentliga tidigare finansierade och som man egentligen tycker sig ha rätt till efter många år som skattebetalare, tror vi kan ta emot för många och ökar kraven på var och hur de äldre vårdas.

I dag är många särskilda boenden eftersatta och tråkigt utformade. Vi tror att genom att ta fram ett grundkoncept tillsammans med kommun och privat vårdoperatör med den äldre som utgångspunkt, kan NCC visa att de kan produkten och är intresserade av marknaden. I hur stor utsträckning samarbetet med kommun och privat vårdoperatör genomförs varierar sannolik mellan olika kommuner. Konceptet bör presenteras för kommuner för att utgöra en mall till ett förfrågningsunderlag som konkurrenterna kommer att ha svårt att matcha vid upphandlingen. Vi tycker att konceptet bör innehålla kreativa lösningar för att möta de högre krav som framtidens äldre och deras anhöriga kommer att ställa på utformningen av särskilda boenden. De anhöriga anser vi vara en viktig grupp att attrahera eftersom det i många fall är de anhöriga som beslutar om var och hur den äldre ska bo och vårdas. Det är även viktigt att skapa ett koncept som attraherar arbetskraft, vilket ses som ett ökande problem inom äldreomsorgen.

Förutsättningen för att NCC PD skall gå in i marknaden är att samarbete och affärsupplägg upprättas mellan NCC PD med dem som bedriver verksamheten och fastighetsägaren. För att bedöma lönsamheten måste NCC PD ta reda på de andra parternas villkor. Därför skall konceptet även innehålla ett affärsupplägg för att möjliggöra att kommunen eller en privat vårdoperatör kan hyra fastigheten av en privat fastighetsägare. Konceptet underlättar och påskyndar även processen med att få fram en offert, vilket är en svaghet hos NCC PD i dag. Ett dilemma för NCC PD är att de särskilda boendena sällan innefattar så många som 100 lägenheter, vilket försvårar de ekonomiska möjligheterna för NCC PD. Skulle fastighetsskatt införas för vårdboenden försvårar även detta lönsamhetsmöjligheterna, men förutsättningarna är de samma för konkurrenterna. NCC PD kan redan i dag genomföra ett pilotprojekt för att testa konceptet på marknaden och för att marknadsföra sig gentemot andra kommuner och privata vårdoperatörer än de som medverkat i att ta fram grundkonceptet.

6.2.2 Seniorboende

Vi tror på en stor, växande efterfrågan av seniorboende i hyresrättsform. En del av förklaringen till det ökade intresset är sannolikt osäkerheten inför det framtida offentliga åtagandet när det gäller äldreomsorgen, vilket medför en ökad känsla av otrygghet för de äldre. I dag ser många som närmar sig pensionsåldern att tillgången på särskilt boende minskar vilket påverkar att de äldre tar större ansvar och planerar mer inför boendet under sin ålderdom. Ett seniorboende som inte är annat än ett flerbostadshus med en åldersgräns kommer inte att efterfrågas. Vi tycker att NCC PD bör frångå benämningen seniorboende. Målgruppen identifierar sig inte med ordet senior och vill ha grannar i blandade åldrar. Begrepp som "seniorboende" eller "55 plus-bostäder" är därför inte särskilt tilltalande för denna grupp.

Förutom ålder, så är de äldre inte en homogen grupp. I stället för att segmentera målgruppen efter ålder, anser vi att ett framgångsrikt boende skapas kring en livsstil eller intressen. De äldre som väljer att bosätta sig i ett nischat boende planerar att bo där livet ut vilket förutsätter att bostaden är anpassad efter de behov som ålderdomen orsakar, att den har god tillgänglighet samt att det finns lättillgängliga service- och vård- och omsorgstjänster kopplade till boendet. Vi anser att differentieringsstrategin är den strategin som passar bäst med tanke på nischat boende med integrerade tjänster, vård och omsorg. Boendeformen är unik, vilket borde öka betalningsviljan, och riktar sig till en bred kundgrupp. I dag tillämpar NCC PD denna strategi och därmed strider NCC PD inte mot Porters (1980) teori om att företag endast ska tillämpa en av tre konkurrensstrategier.

En idé är ett boende för dem som vill tillbringa vinterhalvåret utomlands. Fler pensionärer kommer att ha en ekonomisk möjlighet att bo utomlands om deras lägenheter i Sverige är uthyrda under den tiden. Det förutsätter att det finns möjlighet att på ett smidigt sätt magasinera sina ägodelar och att få stanna kvar i Sverige under vinterhalvåret om de så önskar. Att bygga ett seniorboende kring temat "återvändare" är en annan idé och kan vara en framgångsrik nisch då de boende har liknande livsstil. Många har bott utomlands under sina arbetsföra år och en relativt stor andel förväntas att flytta utomlands efter pensionen, men många av dem som flyttat utomlands kommer att återvända när hälsotillståndet vacklar. Ett nischat seniorboende med integrerad service-, vård och omsorg kommer sannolikt vara en attraktiv boendeform för dem.

Trenden att bilda mindre, kooperativa äldreboenden tillsammans med vänner eller likasinnade kan påverka efterfrågan av seniorboende i hyresrättsform med integrerad service-, vård och omsorg negativt. Det finns mycket som borde vara tilltalande med kooperativt boende, exempelvis att man får välja sina grannar vilket skapar trygghet och trivsel, större möjlighet att påverka läget och innehållet i verksamhet samt att det inte finns något vinstintresse. Det verkar finnas många idéer och viljor att skapa ett äldrekooperativ, men vi ifrågasätter hur många av kooperativen som verkligen genomförs bland annat på grund av svårigheten att enas om bland annat kooperativets utformning och innehåll.

Kommunen har ansvar för bostadsförsörjningen och äldreomsorgen och borde uppmuntra byggande av seniorboende i hyresrättsform med integrerad vård, omsorg och service. På så sätt undviks kommunens bostadsanpassningskostnader och möjliggör för äldre med vacklade hälsa att bo kvar hemma längre vilket borde minska behovet av kostsamma särskilda boende platser. Skulle efterfrågan på seniorbostäder mot förmodan minska behövs ingen konvertering av fastigheten för att andra målgrupper ska kunna bo där. Läget är avgörande för att attrahera hyresgäster. Det som värdesätts är trygg och vacker närmiljö samt god tillgänglighet. Detta är goda argument som NCC PD bör framföra till kommunen för att kunna förhandla sig till läges- och/eller prismässigt fördelaktig mark eller att långsamma planprocesser kanske kan snabbas på.

Det sägs att det är svårt för privat fastighetsägare att få lönsamhet i nyproducerade hyresrätter bland annat på grund av brukvärdessystemet. Överslagsinvesteringsskalkylen visar en avkastning på cirka 20 procent för NCC PD vilket uppfyller deras lönsamhetskrav och därmed anser vi att det finns affärspotential i BoViva konceptet för dem. Den visar även att det inte borde vara svårt att attrahera investerare till ett nischat boende med integrerade tjänster. Ett sätt för att öka NCC PDs avkastning är att påvisa för investeraren att tjänster knutna till fastigheten ökar intäkterna. Vi tror att attitydförändringar hos 40-talisterna och yngre jämfört med tidigare generationer kommer att innebära att servicetjänster kommer att utnyttjas i större utsträckning i framtiden. Är tjänsterna dessutom lättillgängliga, t.ex. genom att ha en kontaktperson i huset för de olika tjänsterna, tror vi att betalningsviljan ökar ytterligare. Ett sätt att öka intäkterna för fastighetsägaren är genom en omsättningsbaserad hyra för tjänsteleverantören. Omsättning borde öka om denne erbjuder till exempel hushållsnära tjänster inte bara till den aktuella fastigheten utan också till närområdet. Även om investeraren anser att intäkten inte är säker och därför inte är beredd att betala mer för fastigheten är det ett bra sätt att attrahera potentiella investerare.

En viktig samarbetspartner, för att skapa framgång i ett seniorboende med integrerade tjänster, är vård-, omsorgs- och serviceleverantören. De bör vara med att utforma projektets innehåll i ett tidigt skede eftersom de har kompetens och erfarenhet om vilka tjänster som efterfrågas och vilka fysiska förutsättningar som dessa kräver. Dessutom är de boendets ansikte utåt och på så sätt viktiga marknadsförare.

För att möjliggöra ett seniorboende med integrerade tjänster krävs en samordningsroll som samordnar hyresgäster, vård-, omsorgs- och serviceleverantör samt fastighetsägare, vilket vi anser är NCC PDs roll fram till försäljning av konceptet. NCC PD inte är intresserad av långsiktigt ägande och därför krävs att NCC PD hittar en samarbetspartner som har ett långsiktigt och stort intresse för den här typen av konceptet som kan ta över samordningsrollen.

Informationen från kartläggningen av marknaderna och omvärldsfaktorerna som vi grundat analysen på är hämtad från många olika källor med olika perspektiv vilket stärker validiteten. De primärdata vi har samlat in, tycker vi är pålitlig eftersom de vi har valt att intervjua är personer med stor kunskap och erfarenhet av den del av frågeställningen som är relevant för den personen. Intervjuerna har varit av subjektiv karaktär vilket vi har beaktat genom att själva ha en så objektiv syn som möjligt på frågeställningen. De sekundärdata vi använt oss av är inte äldre än några år och aktualiteten styrker tillförlitligheten i den. Våra kunskaper om äldres boendemarknad har vuxit under arbetets gång och vi anser oss ha tillräcklig kunskap för att ge ett gott underlag för NCC PD att utgå ifrån vid ett ställningstagande om en etablering på äldres boendemarknad.

I tabell 5 redogörs för möjligheter och hot som vi ser för NCC PD att etablera sig på särskilt boendemarknaden respektive marknaden för seniorboende i hyresrättsform med integrerad service, vård och omsorg. Möjligheterna och hoten är rangordnade efter vad vi anser är betydelsefullt för affärsmöjligheterna för NCC PD och hur vi bedömer möjligheten att förutspå dem.

| SÄRSKILT BOENDE | | SENIORBOENDE | |
|---|--|--|---|
| Möjligheter | Hot | Möjligheter | Hot |
| Demografin - allt fler blir äldre | Demografin - den stora efterfrågan ca år 2020 | Framtidens äldre är beredd att ta större ansvar för sin ålderdom | Finansieringsproblematik vid nyproduktion, små lönsamhetsmarginaler |
| Växande intresse från fastighetsinvestorare | Ofta mindre enheter – ca 10 till 60 lgh/enhet | Framtidens äldre känner misstro mot det offentliga åtagandet | Hårt politisk styrd marknad |
| Bristande kommunal ekonomi | Hårt politisk styrd marknad | Attitydförändring - leva upp sina pengar, positiva till servicetjänster osv. | |
| Privatiseringstrend | | Stor efterfrågan och samtidigt underskott på seniorbostäder i dag | |
| Kundval i Stockholmsområdet | | Servicetjänster attraherar investerare | |
| | | Nischat boende | |
| Ökande krav på det offentliga | Kommunen förebygger behovet av särskilt boende | Kapitalstarka 40-talister | Låg betalningsvilja i dag för tjänster kopplade till boendet |
| Nedläggning av särskilda boende | Hårdare biståndsbedömning minskar behovet | Demografin - Bredare kundgrupp | Korta hyreskontrakt med många privatpersoner |
| Få, likvärdiga konkurrenter | Om fastighetsskatt införs | Låg produktion av hyresrätter | Få tag på attraktiva lägen |
| Många befintliga särskilda boenden är eftersatta | | Mer marknadsanpassade hyror | Trend i att bilda kooperativa boendeformer |
| | | Liten konkurrens | |
| | | Statliga subventioner, skattelättnader | |
| Hälsoutvecklingen – fler i behov av särskilda boenden | Hälsoutvecklingen – färre i behov av särskilt boende | Kommunen subventionerar mark för anpassade hyresrätter | Målgruppen vill inte flytta |
| Minskande anhörigvård | Botemedel mot demens genom den medicinska utvecklingen | Nedläggning av särskilt boende | Många pensionärer flyttar utomlands |
| | | Utlandssvenskar som flyttar hem när hälsa sviktar | Kostsam o långdragen planprocess |

Tabell 5. Sammanställning av möjligheter och hot för NCC PD att etablera sig på boendemarknaden för äldre sorterade i tre grupper efter betydelse och möjlighet att förutspå.

7. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Antalet äldre personer i Sverige ökar medan antalet arbetsföra personer minskar. Det innebär att det kommer att bli en stor utmaning för det offentliga åtagandet att bibehålla dagens nivå på äldreomsorgen. Mycket tyder på att de äldre kommer att få ta ett större finansiellt ansvar och själva få planera mer inför sitt åldrande för att kunna uppfylla de krav som de har på sin framtida levnadssituation. En stor del av levnadssituation som äldre är deras boende. Vi utrett vilka möjligheter som finns för NCC PD att etablera sig på äldres boendemarknad i Stockholms-, Göteborgs- och Malmöområdet. Det har vi gjort genom att intervjua och diskutera med experter inom aktuella ämnesområden, personer inom NCC, kommun, privata vård- och omsorgsföretag, fastighetsbolag, samt studerat litteratur och tagit del av seminarium. Vi har kommit fram till:

Särskilt boende

- Den demografiska utvecklingen tyder på minst 50 000 särskilda boendeplatser fram till år 2030.
- För att vinna marknadsandelar föreslår vi att NCC PD agerar redan nu.
- NCC PD kan möjliggöra expansion av de privata vårdoperatörernas enskilda verksamhet genom att nyproducera särskilda boenden som de kan hyra på långtidskontrakt av en fastighetsinvestorare.
- NCC PD kan även möjliggöra för kommunen att nyproducera särskilda boenden som den kommunala investeringsbudgeten annars inte skulle tillåta på motsvarande sätt.
- Vi förslår att NCC PD etablerar kontakter och samarbeten inom kommunen, med privata vårdoperatörer och investerarare för att vinna gentemot konkurrenterna.
- Genom att NCC PD tar fram ett grundkoncept tillsammans med kommun och privat vårdoperatör, visar NCC PD att de kan produkten och är intresserade av marknaden.
- Konceptet kan presenteras för kommuner för att utgöra en mall till ett förfrågningsunderlag som konkurrenterna kommer att ha svårt att matcha vid upphandlingen. Konceptet bör innehålla kreativa lösningar för att möta de högre krav som framtidens äldre kommer att ställa på utformningen av särskilda boenden och för att attrahera arbetskraft, vilket ses som ett ökande problem inom äldreomsorgen.
- För att bedöma lönsamheten måste NCC PD ta reda på de andra parternas villkor. Därför skall konceptet även innehålla ett affärsupplägg för att möjliggöra att kommunen eller en privat vårdoperatör kan hyra fastigheten av en privat fastighetsägare. Konceptet underlättar och påskyndar även processen med att få fram en offert.
- Det är viktigt att skapa ett koncept som attraherar de boendes anhöriga.
- Ett dilemma för NCC PD är att de särskilda boendena sällan innefattar så många som 100 lägenheter, vilket försvårar de ekonomiska möjligheterna för NCC PD.

Seniorboende

- Vi tror på en stor, växande efterfrågan av seniorboende i hyresrättsform, som är mer än ett flerbostadshus med åldersgräns.
- Vi föreslår att NCC PD frångår benämningen seniorboende. Målgruppen identifierar sig inte med ordet senior och vill ha grannar i blandade åldrar.
- Vi rekommenderar att NCC PD skapar ett boende kring livsstilar eller intresse.
- De äldre som väljer att bosätta sig i ett nischat boende planerar att bo där livet ut vilket förutsätter att bostaden är anpassad efter de behov som ålderdomen orsakar, att den har god tillgänglighet samt att det finns lättillgängliga service- och vård- och omsorgstjänster kopplade till boendet.
- Trenden att bilda mindre, kooperativa äldreboenden kan påverka efterfrågan av seniorboende i hyresrättsform med integrerad service-, vård och omsorg negativt. Vi ifrågasätter dock hur många av kooperativen som verkligen genomförs.
- Det finns goda argument som NCC PD kan framföra till kommunen för att förhandla sig till läges- och/eller prismässigt fördelaktig mark och för att påskynda långsamma planprocesser. Argumenten är att seniorboende i hyresrättsform med integrerad vård, omsorg och service:
 - motverkar bristen av hyresrätter
 - minskar kommunens bostadsanpassningskostnader
 - möjliggör för äldre med vacklade hälsa att bo kvar hemma längre vilket borde minska behovet av kostsamma särskilda boende platser
 - behöver ingen konvertering av fastigheten för att andra målgrupper ska kunna bo där om efterfrågan på seniorbostäder mot förmodan skulle minska
- Vi ser en affärspotential i BoViva konceptet för NCC PD.
- Ett sätt för att öka NCC PDs avkastning är att påvisa för investeraren att lättillgängliga tjänster knutna till fastigheten ökar intäkterna. Ett sätt att öka intäkterna för fastighetsägaren är genom en omsättningsbaserad hyra för tjänsteleverantören. Omsättning borde öka om denne erbjuder till exempel hushållsnära tjänster inte bara till den aktuella fastigheten utan också till närområdet. Även om investeraren anser att intäkten inte är säker och därför inte är beredd att betala mer för fastigheten är det ett bra sätt att attrahera potentiella investerare.
- Vi rekommenderar att vård-, omsorgs- och serviceleverantören är med och utformar projektets innehåll i ett tidigt skede eftersom de har kompetens och erfarenhet om vilka tjänster som efterfrågas och vilka fysiska förutsättningar som dessa kräver. Dessutom är de boendets ansikte utåt och på så sätt viktiga marknadsförare.
- Vi rekommenderar NCC PD samordna hyresgäster, vård-, omsorgs- och serviceleverantör samt fastighetsägare, fram till försäljning av konceptet. Detta skapar trovärdighet i konceptet och förtroende hos de parter som är involverade. Det är viktigt att NCC PD hittar en samarbetspartner som har ett långsiktigt och stort intresse för den här typen av konceptet som kan ta över samordningsrollen och behålla trovärdighet och förtroende.

En rekommendation som gäller för de två boendeformerna är att NCC PD redan idag testar föreslagna koncept och marknadsför sig på respektive marknad genom pilotprojekt. På så sätt kan kundernas respons, samarbetsformer och affärsupplägg testas.

Vi har pekat på möjligheter inom äldres boendemarknad, men för att veta om NCC PD skall etablera sig på de aktuella marknaderna krävs en mer utförlig lönsamhetsanalys. Vi föreslår att undersöka huruvida olika samarbetsformer med kommunen strider mot LOU. I arbetet att ta fram koncept finns det mycket lärdom att få genom att studera lösningar i andra länder, framför allt i USA, där man har kommit långt i utvecklingen av boendekoncept för äldre.

REFERENSER

Litteratur

- Aaker, D. A. (2005) *Strategic Market Management*. Wiley, New York. Uppl. 7.
- Agahi, N. m.fl. (2005) *Hälsoutveckling och hälsofrämjande insatser på äldre dar, En kunskapssammanställning*. Statens folkhälsoinstitut, AB Danagårds Grafiska AB.
- Ahlström, P. (2005) *Affärsstrategier för seniorbostadsmarknaden*, licentiatavhandling, Linköpings Universitet, Linköping.
- Alarik, B. (2001) *Affärsutveckling och strategi*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Andersson, J. (2002) *Retirement Migration: Motives for Migration to Warmer Climate and Housing Needs – A study of Scandinavians in Costa Blanca*. Examensarbete, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg.
- Attendo Care,
www.attendogroup.com/templates/attendo/AttendoPageTemplate.aspx?id=603, 050714
- Berleen, G. (2003) *Bättre hälsa hos äldre!* Statens folkhälsoinstitut, Sandviken.
- Boverket (2002) *Hur bor morgondagens äldre? En nyckelfråga i kommunernas boendeplanering*, Karlskrona.
- Boverket (2003) *Varför kan inte behovet av särskilda boendeformer tillgodoses?* Karlskrona.
- Boverket och Socialstyrelsen (2004) *Varför kan inte behovet av särskilda boendeformer tillgodoses?* Regeringsuppdrag
- Davidsson, B. & Patel, R. (2003), *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund. Uppl. 3.
- Denscombe, M., översättning: Larson, P. (2000) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, Lund.
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001) *Att utreda, forska och rapportera*. Liber ekonomi, Malmö. Uppl. 7.
- Grant, R. M. (1995) *Contemporary strategy analysis – Concepts, Techniques, Applications* 2nd ed. USA.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund. Uppl. 2.

Hyresgästernas Riksförbund (2004) *Hyrer och hyresgästers ekonomi 2000-2003*. Stockholm.

Hägered, U. & Johannesson, C. (2003) *Bostadsmarknaden år 2003-2004, slutsatser av Bostadsmarknadsenkäten*, Boverket, Karlskrona.

Industrifakta (2004) *Kostnadseffektivt bostadsbyggande för krävande hushåll 2005 – En studie av byggherrarnas erfarenheter och de boendes betalningsvilja och värderingar*

Johansson, A. (2005) *Göran är trött på ledningen*, Göteborgs Posten 2005-07-12.

Johnson, G. & Scholes, K. (1993) *Exploring Corporate Strategy – Text and cases* 3rd ed. Cornwall.

Kotler, P., översättning: Ahlström, L. (1999) *Kotlers marknadsföring: att skapa, vinna och dominera marknader*. Liber ekonomi, Malmö.

Kotler, P. (2005) *Principles of Marketing*. Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

Lind, H. & Bergenstråhle, S. (2004) *Boendets betydelser och boendes värderingar*. Göteborgs Universitet.

Lindgren, M. m.fl. (2005) *Rekordgenerationen, Vad de vill och hur de tänker*. Bookhouse Publishing, Stockholm.

Länsstyrelsen i Skåne Län (2005a) *Bostadsmarknadsanalys 2005 Skåne Län*, Malmö.

Länsstyrelsen i Skåne Län (2005b) *Kommunal planering för äldre och funktionshindrade – En rapport om hur 21 kommuner i Skåne planerar för att tillgodose framtida behov*, Malmö.

Länsstyrelsen i Stockholms län (2005) *Sammanställning av Bostadsenkäten*, Rapport 2005:12, Vänersborg.

Länsstyrelsen i Västra Götaland (2005a) *Bostadsmarknadsenkät 2005 - En sammanställning*, Rapport 2005:45, Göteborg.

Länsstyrelsen i Västra Götaland (2005b), *Beviljats men inte fått 6:e året – Om äldre*, rapport 2005:44

NCC (2005) Årsredovisning 2004

Nordling, J. (2004) *Nya hyresrätter kan slippa bruksvärdeshyra*, www.varbostad.se

Nordling, J. (2005) "Nu fungerar marknaden på bästa sätt", *Vår bostad*, nr 8.

Ohlin, P. (2005) "Det skall bli kul att bli gammal" *Vår bostad*, nr 3.

- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Repab (2003) *Bostäder –Nyckeltal för kostnader och förbrukningar*
- SABO (2003) *Om äldres syn på sitt framtida boende*, Stockholm
- SABO (2002) *Vad efterfrågar de (blivande) äldre själva*, Stockholm
- SABO (2004) *Äldres boende i hyresrätt – slutrapport från ett utvecklingsprojekt*, Stockholm
- SCB (2004a) *De äldres ekonomisk välfärd*, Örebro.
- SCB (2004b) *Sveriges framtida befolkning 2004-2050. Reviderad befolkningsprognos från SCB*
- SEB Trygg Liv, Reklamblad för BoViva.
- Skoog, G. (2005) *Norra Älvstranden: Höga priser avskräcker inte* Göteborgs Posten 2005-08-21
- Socialstyrelsen och länsstyrelserna (2005), *Social tillsyn 2004 – Resultat av länsstyrelsernas tillsyn*, Stockholm.
- Socialstyrelsen (2004) *Vård och omsorg om äldre*, Lägesrapport, Stockholm
- SOU 2003:91 (2003) *Äldrepolitik för framtiden, 100 steg till trygghet och utveckling med en åldrande befolkning, Slutbetänkande av den parlamentariska äldreberedningen SENIOR 2005*, Kortversionen, Edita Västra Aros, Stockholm.
- Svedbom, A. (2005) *Fastigheter stor del av förmögenheten*, Dagens industri 2005-01-24.
- Svenska Kommunförbundet (2004) *Aktuellt om äldreomsorgen*, Åtta.45, Stockholm.
- Svenska Kommunförbundet & FoU-enheten vid kommunförbundet Halland (2002), *Äldreboende ett försök till helhetssyn*, Elanders Gotab, Stockholm.
- Söderman, S. (2002) *Affärsutveckling med exempel från H&M, IKEA, ABB och VOLVO*, Ekelids förlag, Falun.
- Turner, B. (2001) *Varför byggs det så lite där efterfrågan är som störst?* Ekonomisk Debatt, nr 2.
- Universum Communications (2005) *FöretagsBarometern – Teknologer*. Stockholm
- www.ab.lst.se, *Äldreomsorg*, 050728

www.attendogroup.com, 050714

www.boviva.se, 050613

www.boverket.se/novo/filelib/arkiv05/bme2005/grupper.pdf 050824

www.carema.se, 050406

www.helsingborg.se, Omsorg om äldre/Avgifter och ersättningar, 050714

www.kooperativkonsult.coop/, 050809

www.kungsleden.se, 050509

www.o.lst.se, *Räntebidrag, Investeringsbidrag och investeringsstimulans*, 050726

www.peab.se, Pressmeddelande 2004-05-27, 050726

www.seniorgarden.se, 050803

www.ssd.scb.se, *befolkningsstatistik*, 050502

www.socialstyrelsen.se/Amnesord/aldre/, 050726

Äldrecentrum 2000:9 (2000) *Bostadens och bostadsområdets betydelse för äldres hälsa och välbefinnande*. Rapport 11 i projektet "Äldre och folkhälsa".

Intervjuer

Andersson, Peter, sakkunnig på samhällsbyggnadsdepartementet (telefonintervju)

Behr, Ylva, VD/Utvecklingschef, Medihem AB

Berleen, Göran, Projektkoordinator, Statens Folkhälsoinstitut (telefonintervju)

Ersson, Christer, Förvaltningschef, Fastighetskontoret, Sundsvalls Kommun (telefonintervju)

Hedlund, Gunnar, Inköp och fastigheter, Attendo Care AB

Karlsson, Anders, Operativ chef, Carema Äldreomsorg AB

Linder, Göran, Regionchef Äldreboende, Kungsleden AB

Malmkvist, Claes, Senior Partner, Navet AB

Moberg, Göran, förhandlare, Hyresgästföreningen i Göteborg

Mårtensson, Gunnel, Planeringsledare, Enheten för välfärd och utbildning, Göteborgs Stad

Pettersson, Karl, Analytiker, Jones Lang LaSalle

Sjölander, Stellan, Projektchef, Lokalsekretariatet, Göteborgs Stad

Saxborn, Catarina, Marknadsekonom/analytiker, NCC Boende Göteborg

Spjuth, Margaretha, Sektionschef, Avdelningen för vård och omsorg, Sveriges Kommuner och Landsting

Sundbom, Roger, Fastighetsutvecklare region Göteborg (gruppdiskussion)

Sundström, Björn, Ekonom, Sveriges kommuner och landsting (seminarium)

Svensson, Marianne, projektledare, Institutet för hälso- och sjukvårdsekonomi (telefonintervju)

Söderström, Ann, SEB Trygg Liv, Verksamhetsansvarig för BoViva (telefonintervju)

Thille, Anna, utredare och ansvarig för folkhälsoarbetet och trafiksäkerhet, Sveriges Pensionärsförbund, 050613 (telefonintervju)

Wejdmark, Jan, VD NewSec Investor Services (seminarium)

Bilaga 1.

Kommunernas bedömning av behovet av särskilda boenden

| Kommun | Behovet täckt. Ingen utbyggnad behövs inom två år | Behovet täcks genom planerad utbyggnad under 2005-2006 | Brist även efter ev. planerad ombyggnad 2005-2006 |
|--------------------------|---|--|---|
| Stockholmsområdet | | | |
| Botkyrka | | X | |
| Danderyd | | X | |
| Ekerö | | X | |
| Haninge | | X | |
| Huddinge | | | |
| Järfälla | X | X | |
| Lidingö | | | X |
| Nacka | | X | |
| Norrtälje | | | X |
| Nykvarn | X | | |
| Sigtuna | | | X |
| Sollentuna | X | | |
| Solna | X | | |
| Stockholm | X | | |
| Sundbyberg | X | | |
| Södertälje | | X | |
| Tyresö | | X | |
| Täby | | X | |
| Upplands-Bro | | | X |
| Upplands Väsby | X | | |
| Vallentuna | X | | |
| Vaxholm | X | | |
| Värmdö | | X | |
| Österåker | | | X |
| Totalt | 9 | 10 | 5 |
| Göteborgsområdet | | | |
| Alingsås | | X | |
| Göteborg | | X | |
| Härryda | X | | |
| Kungälv | X | | |
| Lerum | X | | |
| Mölnadal | X | | |
| Partille | X | | |
| Öckerö | | X | |
| Totalt | 5 | 3 | |
| Malmöområdet | | | |
| Burlöv | | X | |
| Helsingborg | | X | |
| Kävlinge | X | | |
| Landskrona | | X | |
| Lomma | | X | |
| Malmö | X | | |
| Staffanstorps | X | | |
| Svedala | | X | |
| Vellinge | X | | |
| Totalt | 4 | 5 | |
| Summa | 18 | 18 | 5 |

Källa: Länsstyrelsen i Stockholms län (2005), Länsstyrelsen i Västra Götalands Län (2005a), Länsstyrelsen i Skåne län (2005a)

Bilaga 2. Överslagsinvesteringsskalkyl för BoViva, Göteborg

| | |
|--|---------------|
| BOA (m ²) | 7100 |
| Gemensahetslokaler+trapphus ¹ (m ²) | 1000 |
| Garage ¹ (m ²) | 1300 |
| Totalt yta (m²) | 9400 |
| Hyrestäkt lägenhet ² (kr/m ²) | 1400 |
| Hysesintäkt lägenhet (kkr/år) | 10000 |
| Hysesintäkt garage ³ (kr/m ²) | 240 |
| Hysesintäkt garage (kkr/år) | 310 |
| Intäkt från baspaket, 10 % (kkr/år) | 160 |
| Total intäkt (kkr/år) | 10470 |
| Drift och underhåll⁴ (kkr/år) | 1950 |
| Driftnetto (kr/år)⁵ | 8520 |
| Direktavkastningskrav ⁶ (%) | 4,5 |
| Produktionskostnad ⁷ (kkr) | 140000 |
| Mark och byggherrekostnad ⁸ (kkr) | 17500 |
| Totalkostnad (kkr) | 157500 |
| Byggnadens marknadsvärde⁹ (kkr) | 190000 |
| Avkastning¹⁰ (%) | 21 |
| Avkastning utan intäkter från baspaket (%) | 18 |

1. Uppskattat utifrån planskisser i BoVivabroschyr
2. Baserad på känd total hyresintäkt och BOA
3. Antagit 25 m²/garageplats ger 60 platser
Räknat med 500 kr/mån, plats
4. Antagit DoU=240 kr/m² (Repab, 2003)
5. DoU för BOA och gemensamhetsutrymme
6. (Total intäkt) - DoU
7. BoVivas direktavkastningskrav enligt Claes Malmqvist, fastighetsutvecklare, BoViva
8. Baserat på pressmeddelande från Peab (www.peab.se)
9. Uppskattat 20 procent av totalkostnad
10. Totalkostnad/direktavkastningskrav
11. (byggnadens marknadsvärde - totalkostnad)/totalkostnad