

# **Masterplan for plejehjemsmodernisering**

**Frederiksberg Kommune**

# Indholdsfortegnelse

<b>0. Indledning</b> .....	<b>2</b>
0.1. Baggrund .....	2
0.2. Formål og mål med masterplanen .....	2
0.3. Succeskriterier for moderniseringen .....	2
0.4. Afgrænsning af plejehjemsmoderniseringen.....	3
0.5. Usikkerhedsfaktorer .....	5
<b>1. Udgangspunktet for moderniseringen</b> .....	<b>9</b>
1.1. Lovgivningsmæssigt grundlag for ombygning af plejehjem til plejeboliger .....	9
1.2. Den eksisterende boligmasse.....	11
1.3. Gennemgang af eksisterende plejehjem med henblik på modernisering .....	12
1.4. Beskrivelse af forholdene i bufferkapaciteten .....	14
<b>2. Borgerne og det fremtidige behov for plejeboliger</b> .....	<b>15</b>
2.1. Ældre borgere på plejehjem og i plejebolig .....	15
2.2. Forventninger til den demografiske udvikling .....	15
2.3. Det fremtidige behov for boliger .....	17
<b>3. Kapacitetsplan for plejehjemsmoderniseringen</b> .....	<b>18</b>
3.1. Konkretisering af kommunalbestyrelsens succeskriterier .....	18
3.2. Det valgte scenarium .....	19
<b>4. Logistikplan for plejehjemsmoderniseringen</b> .....	<b>26</b>
4.1. Anvendte begreber i logistikplanlægningen.....	27
4.2. Forudsætninger .....	28
4.3. Beregning af tomgang .....	28
4.4. Valg af alternativ .....	30
4.5. Personalemæssige tilpasninger .....	33
4.6. Personalegrupper – grupperet efter nøgletalsmodellen .....	33
4.7. Afledte flytninger .....	35
<b>5. Risikoanalyse</b> .....	<b>37</b>
<b>6. Informationsanalyse og mål for kommunikation</b> .....	<b>40</b>
6.1. Indledning .....	40
6.2. Mål for kommunikationen.....	43
<b>7. Moderniseringens økonomiske konsekvenser</b> .....	<b>45</b>
7.1. Elementer i projektets afledte driftsøkonomi .....	45
7.2. Metode til beregning af driftsøkonomisk konsekvens .....	50
7.3. Metode til beregning af udgiftsniveauet i projektperioden .....	51
<b>8. Organisering</b> .....	<b>53</b>
<b>9. Bilagsoversigt</b> .....	<b>61</b>

## 0. Indledning

### 0.1. Baggrund

Kommunalbestyrelsen har besluttet at gennemføre en større plejehjemsmodernisering, som skal sikre, at samtlige plejehjem bliver tidssvarende. Moderniseringen skal gennemføres efter de retningslinier, som er vedtaget for nybyggeri af plejeboliger (bilag H).

### 0.2. Formål og mål med masterplanen

Formålet med masterplanen er at have et samlet afsæt for gennemførelsen af plejehjemsmoderniseringen.

Der kan opstilles tre delmål for masterplanen:

- Masterplanen skal danne beslutningsgrundlag for fastlæggelse af rammer og principper for det samlede moderniseringsprojekt. Forskellige måder at gennemføre moderniseringen på skal beskrives og deres konsekvenser belyses, således at der kan træffes politisk beslutning herom.
- Masterplanen skal beskrive det arbejde, som skal gennemføres, når rammer og principper er fastlagt. Det vil sige, at masterplanen skal indeholde en beskrivelse af de arbejdsopgaver, der skal løses i moderniseringsperioden samt forslag til, hvem der skal løse opgaverne, hvordan de skal løses og hvordan.
- Masterplanen skal indeholde værktøjer til løsning af moderniseringsopgaver. Værktøjerne skal kunne anvendes af de enkelte aktører i moderniseringen.

Da moderniseringen strækker sig over en længere årrække, vil der naturligt være forhold og forudsætninger, som ændrer sig undervejs. Viden og erfaringer skal derfor opsamles undervejs i moderniseringsforløbet – f.eks. skal erfaringerne fra ombygningen af de første institutioner opsamles og bringes i anvendelse til gavn for den videre moderniseringsproces.

### 0.3. Succeskriterier for moderniseringen

Kommunalbestyrelsen har besluttet tre succeskriterier for gennemførelse af plejehjemsmoderniseringen:

- At der bygges nye boliger, og at disse bygges færdig, så de kan anvendes som buffer i ombygningen af de eksisterende plejehjem

- At nødvendige flytninger af beoerne reduceres mest muligt
- At flytningerne tilrettelægges, således at der skabes størst mulig tryghed for beboerne

De tre succeskriterier vil blive lagt til grund for alle beslutninger om, hvordan moderniseringen skal gennemføres i praksis.

## **0.4. Afgrænsning af plejehjemsmoderniseringen**

Fra 1. januar 1988 er boliger til ældre med offentlig støtte blevet bygget efter almenboligloven (frem til midt i 1990erne hed den ældreboligloven). Tanken har været lovgivningsmæssigt og i praksis at adskille boligen fra servicen. Ældre med et behov anvises til en bolig efter almenboligloven med rettigheder og pligter som lejer (efter den almene lejelov) og visiteres til personlig pleje og praktisk hjælp m.v. efter serviceloven.

I almenboligloven er der en vigtig skelnen mellem "almene ældreboliger" og "almene plejeboliger".

- Almene ældreboliger er selvstændige boliger bygget med offentlig støtte efter almenboligloven. Her er der ikke fast personale eller servicearealer. Beboere i ældreboliger har i øvrigt ret til frit leverandørvalg på lige fod med andre "hjemmeboende" borgere.
- Almene plejeboliger er boliger, hvortil der er knyttet omsorgs- og servicefunktioner med tilhørende personale svarende til den pågældende beboergruppes behov.

Det er et krav, at boligerne efter almenboligloven skal være tidssvarende – dvs. at boligerne blandt andet skal:

- være forsynet med selvstændigt badeværelse
- være egnet for ældre og handicappede
- have tilkaldemulighed
- have adgangsforhold, der er egnede for handicappede
- opfylde arbejdsmiljølovgivningens krav
- være forsvarligt vedligeholdt

Det er hensigten med lovgivningen, at plejehjem bygget før 1988 (institutionspladser efter serviceloven) over tid skal ombygges til tidssvarende plejeboliger. Dog er der ikke fastsat krav om, at de utidssvarende plejehjem skal være ombygget til tidssvarende plejeboliger inden for en nærmere fastsat periode. I overensstemmelse med principperne for det kommunale selvstyre er det op til den enkelte kommunalbestyrelse at beslutte dette.

Kommunerne havde en forpligtelse til inden den 31. december 2004 at vurdere, hvorvidt de eksisterende plejehjem efter serviceloven var tidssvarende efter nærmere fastsatte kriterier. Tidssvarende plejehjem skulle inden for en nærmere fastsat tidsfrist i 2005 være omdannet til det, der i lovgivningen hedder "ustøttede almene eller private plejeboliger", således at bolig og service blev adskilt og beboerne fik lejers rettigheder.

I Frederiksberg Kommune var det vurderingen, at ingen af de eksisterende plejehjem efter serviceloven var tidssvarende.

Nedenfor vises en oversigt over fordelingen af utidssvarende plejehjem og tidssvarende plejeboliger i Frederiksberg Kommune – dvs. boliger til ældre med fast tilknyttet personale og servicearealer – fordelt i forhold til kommunale og selvejende institutioner:

Utidssvarende plejehjem efter serviceloven		Plejeboliger efter almenboligloven	
Kommunal	Selvejende	Kommunal	Selvejende
Kredsens Hus <i>Vestervang</i> <i>Lioba Hjemmet</i>	Akaciegården Betaniahjemmet Dronning Anne-Marie Centret (Kommunal bygning) Ingeborggården Kong Frederik den IX´s Hjem (Kommunal bygning) Sophie Amalie Gårdens Plejeafdeling Søndervang Søster Sophies Minde	Betty Nansen Østervang	OK Centret Prinsesse Benedikte

Socialdirektoratet har sammen med FK-Ejendom i forsommeren 2005 foretaget en gennemgang af alle eksisterende plejehjem efter serviceloven med henblik på at vurdere og drøfte mulighederne for en modernisering.

De to kommunale plejehjem Vestervang og Lioba Hjemmet (markeret med kursiv) vurderes af forskellige årsager ikke at være egnet til en ombygning, og indgår derfor ikke i plejehjemsmoderniseringen.

Det er de resterende ni utidssvarende plejehjem, som indgår i moderniseringen - heraf ét kommunalt og 8 selvejende.

## 0.5. Usikkerhedsfaktorer

Masterplanen giver en række kvalificerede bud på, hvordan moderniseringen af plejehjemmene kan gennemføres, og med hvilke konsekvenser. Da der på nuværende tidspunkt ikke foreligger endelige projekteringsforslag for de konkrete moderniseringsprojekter, og da der heller ikke er indgået kontrakter for de enkelte institutionernes ombygning, er de følgende beregninger og kalkulationer af kapacitet, logistik og proces alene et kvalificeret bud. Ændringer og korrektioner må derfor forventes i takt med, at de enkelte moderniseringsprojekter konkretiseres og realiseres.

Kapaciteten, logistikken og hele processen er herudover også underlagt den usikkerhed, der er forbundet med bl.a. finansieringsregler, udviklingen i demografi, den tid en borger i gennemsnit bor i en plejebolig, borgernes helbredstilstand, borgernes behov for og forventninger til serviceydelser og boliger samt periodiseringer i beboernes fraflytning fra en institution.

Alle beregninger og kalkulationer i det efterfølgende er baseret på eksisterende forventninger til / prognoser om fremtiden med afsæt i den historiske udvikling i en række nøgletal og organisatoriske erfaringer i forhold til praksis. Det er derfor forvaltningens klare opfattelse, at der løbende vil være behov for at følge op i forhold til konkrete erfaringer under det samlede projekt, ligesom ændringer i de ydre forhold (demografi, lovgivning, efterspørgsel, økonomiske forudsætninger osv.) løbende skal indarbejdes i en stadig revidering af nærværende masterplan.

Der er således en lang række kendte usikkerhedsfaktorer i forhold til et projekt af denne størrelse, de ydre forudsætninger og endelig som konsekvens af den viden, der løbende vil blive produceret med projektets gennemførelse. Det er dog væsentlig at pointere, at det er forvaltningens opfattelse, at nærværende masterplan på trods af usikkerhedsfaktorerne er et kvalificeret bud på et samlet overblik over det store moderniseringsprojekt og dets gennemførelse.

Væsentlige konklusioner og anbefalinger:

I det følgende redegøres der for væsentlige konklusioner i masterplanen, ligesom der vil være en gennemgang af de væsentlige anbefalinger i forhold til den politiske behandling af masterplanen.

Udgangspunktet for moderniseringen:

- En gennemgang af plejehjemmene viser, at 11 plejehjem er utidssvarende svarende til 737 pladser
- Der er en række forhold, der indikerer, at det er uhensigtsmæssigt, at Vestervang og Lioba inkluderes i moderniseringsprojektet
- En foreløbig teknisk gennemgang af de øvrige 9 plejehjem viser, at moderniseringen vil medføre en reduktion af de eksisterende pladser med ca. 113. Denne reduktion modsvares stort set fuldt ud af de planlagte nybyggerier

Socialdirektoratet skal derfor anbefale at de 9 udpegede plejehjem indgår i det samlede moderniseringsprojekt.

Borgerne og det fremtidige behov for plejeboliger:

- Den demografiske udvikling peger på et fald i de relevante aldersgrupper på tilsammen ca. 16 %, hvilket har betydning for vurderingen af konsekvenserne af moderniseringsprojektet i forhold til både tabet af boliger undervejs i projektet og for udformningen af de enkelte konkrete projekter på de enkelte plejehjem.
- Der er behov for at sikre en mere gennemgribende analyse af borgernes fremtidige behov og forventninger til plejeboliger, herunder også til den service og faglige indsats der er tilknyttet plejeboligerne, i forbindelse med gennemførelsen af moderniseringsprojektet. Dette gælder både i forhold til at sikre en samlet tilbudsvifte, der matcher borgernes forventninger, og i forhold til at sikre, at det enkelte projekt udformes under hensyn til den samlet opbygning af plejeboligområdet.

Socialdirektoratet skal derfor anbefale, at arbejdet med at analysere borgernes fremtidige behov for og forventninger til plejeboliger igangsættes hurtigst muligt i et tæt samarbejde med alle relevante samarbejdsparter (medarbejdere, forstandere, ældrerådet, handicaprådet, interesseorganisationer osv.).

#### Kapacitetsplan for plejehjemsmoderniseringen:

- Grundet den særlige plejehjemsstruktur med mange selvejende plejehjem og opstillede faglige hensyn vil en del beboere komme til at opleve to flytninger i forbindelse med moderniseringsprojektet. En stor gruppe af omfattede beboere vil dog som konsekvens af den naturlige udskiftning og den konkrete tilrettelæggelse af moderniseringen kun opleve én flytning.
- På baggrund af kommunalbestyrelsens målsætninger for moderniseringsprojektet og en række andre væsentlige forhold har forvaltningen identificeret et på denne baggrund optimalt scenarium for den rækkefølge plejehjemmene skal moderniseres (fremgår af afsnit 3.2)
- Det foreslåede scenarium vil betyde, at der tabes 146 helårspladser over moderniseringsperioden som den naturlige effekt af moderniseringsprocessen. Dette tab modsvares af den forventede demografiske udvikling, der indikerer et reduceret pladsbehov i størrelsesorden ca. 149 helårspladser i perioden.
- De foreløbige analyser viser ligeledes, at der som følge af den forventede demografiske udvikling vil være en overkapacitet i forhold til befolkningsgrundlaget, når moderniseringen er gennemført.

#### Socialdirektoratet skal derfor anbefale:

- At det foreslåede scenarium vælges
- At der løbende gennemføres en meget systematisk opfølgning i forhold til den faktiske demografiske udvikling og ventetiden til plejehjem med henblik på eventuelle tilpasninger af masterplanen i forhold til f.eks. hastigheden for moderniseringens gennemførelse, kapacitetsplanen.
- At der, når der er overblik over den demografiske udviklings konsekvenser for det fremtidige kapacitetsbehov, udarbejdes forslag til håndteringen af en eventuel overkapacitet i forbindelse med moderniseringsprojektets afslutning i 2013.

#### Logistikplan for plejehjemsmoderniseringen:

- For at skabe en sikker logistikplan for gennemførelsen af moderniseringsprojektet og for at sikre maksimal omsorg i forhold til den enkelte beboer skal der fastsættes en tidsramme for pladstilpasningen (sikkerhedsmargin) og en fredningsperiode efter senest mulig indflytning på et plejehjem, der skal moderniseres (fredningsperiode).

Socialdirektoratet skal anbefale, at der fastsættes en sikkerhedsmarginen på 3 måneder og en fredningsperiode på ligeledes 3 måneder.

Risici i forbindelse med projektets gennemførelse:

- Der er, som bl.a. anfør ovenfor, identificeret en række risici i forbindelse med gennemførelse af moderniseringsprojektet, og der er i dette kapitel redegjort for nogle af disse risici.

Socialdirektoratet skal anbefale, at der hvert halvår gives en status i forhold til opstillede risici samt generelt i forhold til en vurdering af fremdriften i projektet, herunder særligt i forhold til berørte beboere.

Informationsanalyse og mål for kommunikation:

Socialdirektoratet skal anbefale, at informationsanalysen og målene for kommunikationen tages til orientering.

Moderniseringens økonomiske konsekvenser:

- De økonomiske konsekvenser af moderniseringsprojektet består af en lang række af øgede omkostninger, manglende indtægter, reducerede udgifter og afledte refusionskonsekvenser. Der er tale om et meget komplekst billede, der ikke på indeværende tidspunkt fuldt ud er gennemregnet og færdigdrøftet af involverede parter i forvaltningen.
- Forvaltningen vurderer, at de endelige økonomiske konsekvenser vil kunne præsenteres i forbindelse med arbejdet med budget 2007.
- Forvaltningen vurderer imidlertid helt overordnet, at de samlede økonomiske konsekvenser vil betyde reducerede udgifter (som konsekvens af demografien og det reducerede antal årsplasser), og dermed vil det samlede projekt holde sig inden for den eksisterende økonomiske ramme for området inkl. anlægsomkostninger.

Socialdirektoratet anbefaler, at gennemgangen af de faktorer, der har betydning for de økonomiske konsekvenser, tages til efterretning.

Organisering:

- Det er vurderingen, at den lokale organisering har stor betydning for moderniseringens gennemførelse, hvorfor der opstilles en model, som retningsgivende inspiration for organiseringen af de enkelte projekter.

Socialdirektoratet skal anbefale, at organiseringskapitlet tages til efterretning.

# 1. Udgangspunktet for moderniseringen

## 1.1. Lovgivningsmæssigt grundlag for ombygning af plejehjem til plejeboliger

Reglerne om byggeri af plejeboliger eller ombygning af plejehjemspladser til plejeboliger er fastsat i almenboligloven. I det følgende gennemgås relevante dele af lovgivningen.

### Bygherre

Bygherre på almene plejeboliger og på tilhørende servicearealer kan enten være kommuner, almene boligorganisationer eller selvejende institutioner.

### Krav til indretning

Lovgivningen fastsætter en række krav til indretningen. Overordnet skal almene plejeboliger være særligt egnede for ældre og personer med handicap – dvs. boligerne skal være kørestolsegnede, og adgangsforhold og indretning skal være velegnede for gangbesværede. Samtidig stilles der krav om elevator, som kommunalbestyrelsen dog i helt særlige tilfælde kan dispensere fra.

Almene plejeboliger skal have eget toilet og bad. Kommunalbestyrelsen kan dispensere fra kravet om etablering af køkken/køkkenniche.

En del af boligernes areal kan indrettes som fælles boligareal. Der kan således etableres opholdsrum, køkken, hobbyrum eller lignende fælles faciliteter for flere boliger. Omkostningen til disse arealer skal finansieres over beboernes husleje – med andre ord er det beboernes arealer.

Derudover kan der etableres "servicearealer", som anvendes til omsorgs- og servicefunktioner, der normalt ikke vil foregå i en selvstændig bolig. Disse indrettes i umiddelbar tilknytning til almene ældreboliger med henblik på overvejende at betjene beboerne i disse boliger. Servicearealerne finansieres særskilt jævnfør nedenstående.

### Finansieringsregler for opførelse af plejeboliger med støtte efter lov om almene boliger

Ifølge Lov om almene boliger kan kommunalbestyrelsen give tilsagn om opførelsen af nye plejeboliger og ombygning af eksisterende plejehjem på særligt gunstige vilkår. I 2005 kan boligdelen finansieres således:

1. 91 pct. realkreditlån.

2. 7 pct. grundkapitalindskud.

3. 2 pct. beboerindskud.

Regeringen og de kommunale parter har i aftalen om kommunernes økonomi for 2006 fastholdt ovenstående finansieringsmodel i 2006, hvor grundkapitalindskuddet kun er på 7 pct. Fra og med 2007 antages finansieringen af boligdelen at være 84 pct. realkreditlån, 14 pct. grundkapitalindskud og 2 pct. beboerindskud.

Ad 1. Til gennemførelse af byggeriet kan kommunen optage et realkreditlån i KommuneKredit svarende til pt. 91 pct. af den samlede anskaffelsessum. Denne dækker over en grundkøbesum (enten grundværdien eller ejendomsværdien) og håndværkerudgifter samt øvrige byggeomkostninger (herunder projekteringsudgifter og renter på byggekredit). Der er automatisk låneadgang til realkreditlånet. Realkreditlånet afdrages af beboerne (samt ydelsesstøtte fra staten), idet lånets ydelser indregnes i beboernes husleje. Realkreditlånet er således udgiftsneutralt for kommunen.

Ifølge Lov om almene boliger må den samlede støtteberettigede anskaffelsessum ikke overstige 20.820 kr. pr etagemeter. Beløbet er inklusiv moms, og kommunen kan ikke få momsen refunderet. Overstiger anlægsudgifterne de 20.820 kr. pr etagemeter, er det kommunen, der skal afholde disse udgifter, som ikke kan dækkes via huslejeindtægter.

Ad 2. Grundkapitalindskuddet udgør pt. 7 pct. af anskaffelsessummen. Der er ikke automatisk låneadgang til dette indskud. Udgiften til grundkapitalindskuddet afhænger af en række forhold.

Hvis kommunen selv ejer grunden/bygningen, skal kommunen ikke indskyde grundkapitalindskuddet til Landsbyggefonden. Dette gælder for de to nye bygninger på Flintholm og Nimbus, samt for Kong Fr. IX's Hjem, Dr. Anne Marie Centret og Kredsens Hus.

Kommunen skal til gengæld som udgangspunkt indskyde grundkapital for de selvejende institutioner, hvis kommunen har givet tilsagn om at støtte byggeriet. Grundkapitalen indskydes direkte til institutionen. Almenboligloven (kap. 9a) giver dog mulighed for, at den selvejende institution selv kan indskyde grundkapitalen ved nybyggeri af plejeboliger og ved ombygning af eksisterende plejehjem, enten alene eller sammen med kommunen. Der er dog tale om en puljeordning under Socialministeriet, som der skal ansøges til på lige fod med landets øvrige kommuner. Grundkapitalindskuddet må derfor som udgangspunkt betragtes som en kommunal udgift.

Ad 3. Indskuddet betales af beboerne ved indflytning. Kommunen modtager dog ikke beboerindskud i det tilfælde, hvor beboeren flytter ind som følge af ombygning af beboerens eksisterende bolig.

### **Anvisningsret**

Det er som udgangspunkt kommunalbestyrelsen, der har anvisningsretten til ældreboliger, uanset hvem der ejer ældreboligerne. Det betyder, at kommunalbestyrelsen på baggrund af en individuel vurdering afgør, hvem boligerne skal udlejes til.

## 1.2. Den eksisterende boligmasse

Oversigten nedenfor viser det samlede antal boliger til plejkrævende ældre, som Frederiksberg Kommune visiterer til:

Navn	Boliger omfattet af servicelovens § 140		Boliger bygget med offentlig støtte efter almenboligloven	
	Beskyttede boliger	Plejehjemsboliger	Almene ældreboliger	Almene plejeboliger
<b>Beliggende rundt i Kommunen</b>			849	
<b>Ældreboliger med fleksibel normering</b>			173	
<b>Plejehjem</b>				
Akaciegården		100		
Betaniahjemmet		60		
Dronning Anne-Marie Centret	34	96		
Ingeborggården		150		
Kong Frederik den IX's Hjem		68		
Sophie Amalie Gårdens Plejeafdeling		42		
Søndervang	45	64		
Søster Sophies Minde (1)		23		
Kredsens Hus		74		
Betty Nansen, nybygget i 2001				39
Østervang, ombygget i 1997				124
OK Centret Prinsesse Benedikte, nybygget				56

i 1999				
Vestervang		32		
Lioba		28		
<b>I alt</b>	<b>79</b>	<b>737</b>	<b>1059</b>	<b>219</b>

<sup>1</sup> På Søster Sophies Minde findes der endvidere 37 såkaldte pensionistboliger. Disse har potentiale til at kunne blive ombygget til almene ældreboliger/plejeboliger.

Frederiksberg Kommune råder over 79 beskyttede boliger placeret på Dronning Anne-Marie Centret og Søndervang.

Borgere i ældreboliger er anvist til boligen og visiteres til personlig og praktisk hjælp på lige fod med andre borgere i "eget hjem" i kommunen. Frederiksberg Kommune råder over i alt 1022 boliger.

For så vidt angår plejeboligerne, er der tale om tidssvarende boliger, hvor borgere anvises særskilt til en bolig henholdsvis personlig pleje og praktisk hjælp. Frederiksberg Kommune har i dag anvisningsret til 219 plejeboliger.

Endeligt råder Frederiksberg Kommune over 737 plejehjemsboliger efter serviceloven fordelt på 11 plejehjem. Der er tale om utidssvarende plejehjem, hvor borgerne visiteres samlet til en plejehjemsplads med tilhørende service. Det er disse 737 plejehjemsboliger, der er genstand for undersøgelsen af, om de kan ombygges til tidssvarende plejeboliger.

### **1.3. Gennemgang af eksisterende plejehjem med henblik på modernisering**

Socialdirektoratet har sammen med FK-Ejendom i forsommeren 2005 foretaget en gennemgang af alle eksisterende plejehjem efter serviceloven. Undersøgelsen var tilrettelagt som et skøn over bygningernes standard med afsæt i dels en dialog med institutionerne om deres ønsker til modernisering, dels de politisk godkendte "Retningslinier for indretning af nye plejeboliger".

Resultatet af gennemgangen var en anbefaling af, at ni af de elleve institutioner kan indgå i moderniseringen. De to institutioner der ikke indgår i moderniseringen er:

- Vestervang. Den eksisterende institution er vurderet til at være meget dyr at bygge om og kombineret med den forholdsvis lille kapacitet, vil det være vanskeligt at opnå en fornuftig driftsøkonomi i fremtiden.
- Lioba Hjemmet. Institutionen og Frederiksberg Kommune har indgået en lejekontrakt, der medfører, at institutionen ikke kan ombygges inden for lejeperioden på 15 år.

Det er altså i alt 677 plejehjemspladser fordelt på 9 institutioner, som anbefales moderniseret. I oversigten nedenfor vises eksisterende antal boliger og det skønnede antal boliger efter ombygning på hver institution. Endvidere vises kapaciteten på to institutioner, som er planlagt til at udgøre bufferkapaciteten i moderniseringsplanen:

	<b>Antal boliger før ombygning</b>	<b>Antal boliger efter ombygning</b>
<b>Kommunale</b>		
• Kredsens Hus	74	56
<b>Selvejende</b>		
• Akaciegården	100	80
• Betaniahjemmet	60	60
• Dronning Anne Marie Centret	96	90
• Ingeborggården	150	102
• Kong Frederik Den IX's Hjem	68	52
• Sophie Amalie Gårdens Plejeafdeling	42	50
• Søndervang	64	51
• Søster Sophies Minde	23	23
<b>Planlagte nybyggerier</b>		
• Flintholm	0	50
• Nimbus	0	60
<b>Sum</b>	<b>677</b>	<b>674</b>

I bilag A findes en gennemgang af de enkelte institutioner og deres ønsker til modernisering.

## 1.4. Beskrivelse af forholdene i bufferkapaciteten

### Bufferkapacitet Flintholm

Byggeriet af plejeboligerne på Flintholm blev påbegyndt primo januar 2006 og forventes færdigt januar 2007. Der opføres 50 boligerne fordelt på fire etager, med henholdsvis 12 og 13 boliger på hver etage. Til hver etage er knyttet spise- og opholdsstuer, køkkenfaciliteter svarende til et anretterkøkken og personalefaciliteter. I parterreetagen er indrettet fælles multisal og vaskeri samt servicearealer til personalet.

Størrelsen og antallet af boligerne ses på nedenstående skema:

Boligkategori		Antal beboere
Plejeboliger type 1	35 boliger á 65 m <sup>2</sup>	35
Plejeboliger type 2	10 boliger á 75 m <sup>2</sup>	10
Plejeboliger type 3	5 boliger á 85 m <sup>2</sup>	5
Antal beboere i alt		50

Plejeboligerne opføres efter almenboligloven. Plejeboliger er boliger, hvortil der er knyttet omsorgs- og servicefunktioner med tilhørende fast personale svarende til den pågældende beboergruppes behov.

Byggeriet er på nuværende tidspunkt i projekteringsfasen, og der foreligger ikke endelige tegninger.

### Bufferkapacitet Nimbus

Der planlægges opført 60 boliger på Nimbusgrunden. Projektet er for nærværende udbudt i EU-licitation om prækvalifikation til totalentreprise med teampartnering.

Det forventes, at byggeriet står færdigt primo år 2008.

## 2. Borgerne og det fremtidige behov for plejeboliger

### 2.1. Ældre borgere på plejehjem og i plejebolig

Jf. Servicelovens § 71 er Frederiksberg Kommune forpligtet til at yde hjælp til borgere med betydeligt nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer. Dette betyder, at det er borgernes funktionsstab og aktivitetsniveau, der er afgørende for visitationen.

Der er i dag ingen forskel på visitationen af borgere til plejehjem og plejeboliger i Frederiksberg Kommune. Ældre borgere visiteres til plejehjem/plejeboliger ud fra en individuel vurdering af borgerens behov. Vurderingen sker med udgangspunkt i borgerens funktionsevne af fysisk, psykisk og social karakter. Alle borgere over 90 år kan dog godkendes til plejehjem/plejebolig.

Målet er, at ældre borgere, hvis helbredstilstand bevirker, at de ikke kan klare sig i eget hjem eller i en ældrebolig med praktisk bistand og hjælpemidler m.v., tilbydes en plejehjemsplads eller plejebolig.

Beboerne har typisk følgende karakteristika:

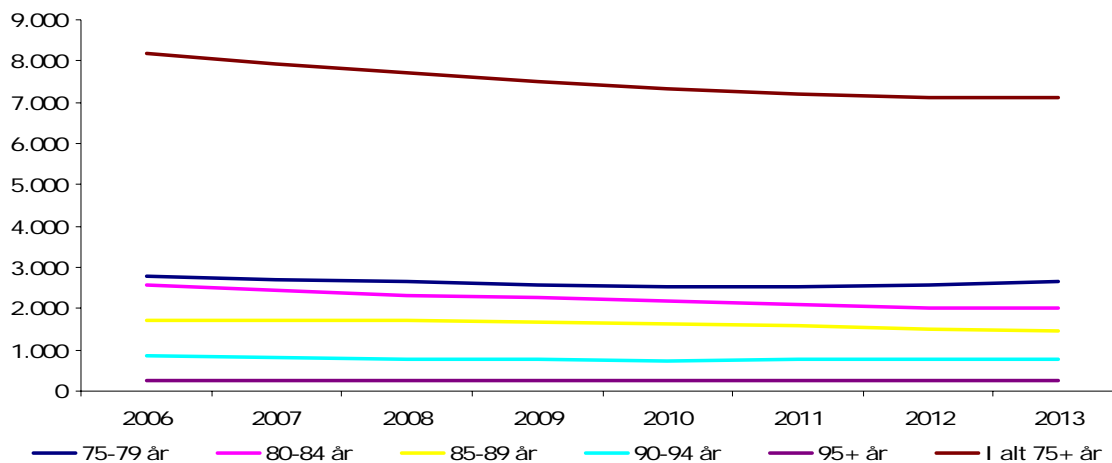
- Beboere med mange og komplekse behov, som kræver tilsyn/observationer samt regelmæssig pleje af sygeplejefagligt personale.
- Beboere, der i stor udstrækning ikke selv kan strukturere døgnet, og som har behov for at kunne tilkalde hjælp hele døgnet.

Valget af konkret plejehjemsbolig har hidtil været bestemt af borgerens eventuelle ønske(r) og/eller hvilket plejehjem, som har kunnet tilbyde en ledig plads.

### 2.2. Forventninger til den demografiske udvikling

I de kommende år vil antallet af ældre i Frederiksberg Kommune udvikle sig som vist i nedenstående figur:

Figur 1: Frederiksberg kommunes befolkningsprognose 2006 - ældrebefolkningen



Gennemsnitsalderen for de aldersgrupper, der er medtaget i ovenstående graf, er ca. 85 år. Antallet af borgere i alle aldersgrupper er faldende i moderniseringsperioden. For alle aldersgrupper er der tale om et nogenlunde jævnt fald i moderniseringsperioden undtagen for aldersgruppen 75-79 år, hvor der forventes en meget lille stigning i perioden fra år 2011 til 2013.

Den gennemsnitlige alder for de eksisterende beboere i Kommunens plejeboliger er 87 år. For borgere i aldersgruppen 82+ (med en gennemsnitsalder på ca. 87 år i hele den betragtede periode) forventes et fald i moderniseringsperioden fra 4286 til 3611 svarende til et fald på 675 eller ca. 16 %.

Når udviklingen i aldersgruppen betragtes år for år, ser det således ud:

Tabel 2.1: Demografiudviklingen

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Antal	4286	4206	4132	4018	3885	3791	3694	3611
Ændring (antal)		-80	-75	-113	-134	-93	-97	-83
Ændring (pct.)		-1,9	-1,8	-2,7	-3,3	-2,4	-2,6	-2,2

Den demografiske udvikling har betydning for to forhold, der er væsentlige for plejehjemsmoderniseringen:

- Vurderingen af konsekvensen af tabet af boliger under selve moderniseringsprocessen

- Vurdering af det fremtidige behov for boliger og fordelingen af boliger på forskellige boligtyper

Sidstnævnte forhold behandles i næste afsnit. Betydningen af det forventede fald i behovet for plejeboliger sammenholdt med tabet af boliger under moderniseringen bliver behandlet yderligere i kapitel 3.

## 2.3. Det fremtidige behov for boliger

Et moderniseringsprojekt af denne størrelsesorden har betydning for, hvilken service Frederiksberg Kommune kan yde borgerne langt ud i fremtiden, idet de fysiske rammer influerer på den indsats, som kan leveres.

- Moderniseringen bør derfor ikke alene ske med udgangspunkt i eksisterende bygningsmæssige retningslinier for det fremtidige byggeri. Moderniseringen bør ligeledes ske med udgangspunkt i vurderinger af de fremtidige borgeres behov.

Vurderingen af de fremtidige beboeres behov vil bl.a. skulle omfatte:

- den demografiske udvikling
- udviklingen i levetid og forventninger til hvor mange år den enkelte borger vil have behov for boligen
- borgernes helbredstilstand samt fysiske og mentale funktionsevner
- borgernes behov for og forventninger til serviceydelser og sociale relationer
- borgernes økonomiske kapabilitet
- borgernes forventede efterspørgsel efter boligtyper, boligstørrelse, indretning og serviceydelser

De fremtidige beboere udgør ikke en stor homogen gruppe, men skal opdeles i målgrupper med nogenlunde ens behov og forventninger. En hel central opgave i forbindelse med moderniseringsprojektet er derfor at afdække de fremtidige målgrupper og deres behov. Med afsæt heri skal der indgås aftaler med de enkelte institutioner om servicering af specifikke målgrupper, dimensionering af kapacitet og kompetencer samt afledes krav til det konkrete byggeri.

Målgruppeorienteringen har dog ikke alene betydning for moderniseringsprojektet, men er i høj grad også interessant for de øvrige aktører på sundheds- og omsorgsområdet og disses samarbejdspartnere. Socialdirektoratet vil derfor tage initiativ til løsning af denne opgave i et bredt samarbejde med parterne på sundheds – og omsorgsområdet.

## 3. Kapacitetsplan for plejehjemsmoderniseringen

I dette kapitel redegøres for resultatet af de kapacitetsmæssige overvejelser, som er foretaget for at sikre, at moderniseringen gennemføres mest hensigtsmæssigt set fra både beboernes, institutionernes og kommunen side. Kapacitetsplanen ender med en anbefaling af rækkefølgen for moderniseringen.

### 3.1. Konkretisering af kommunalbestyrelsens succeskriterier

Kommunalbestyrelsen har som nævnt besluttet tre succeskriterier for moderniseringen, som efterfølgende er blevet konkretiseret i deres betydning for moderniseringen. Konkretiseringerne er angivet i de indrykkede punkter under hvert succeskriterium:

- At de nye boliger bygges færdig, så de kan anvendes som buffer i ombygningen af de eksisterende plejehjem.
  - 110 nye boliger etableres via nybygning af henholdsvis Flintholm primo 2007 og primo 2008 Nimbus.
  - Anvendelse af bufferprincippet giver mulighed at bevare tilknytningen mellem beboere og personalet, således at flytningerne sker afdelingsvis og i kendte grupperinger mellem beboere og personale. For personalet betyder det, at kendskabet til den enkelte beboer, beboerens livsforløb og baggrund samt faglige løsninger i forhold til pleje og øvrige behov bevares. Samtidig bevares kendskabet til beboernes nære omgangskreds og den rollefordeling, som er etableret, kan fortsætte uændret uden unødvendig belastning af de pårørende.
- At nødvendige flytninger af beboerne reduceres mest muligt.
  - Alle omfattede beboere kan principielt flytte to gange som følge af anvendelse af bufferprincippet, og som konsekvens af organiseringen af plejeområdet mellem kommunale og selvejende institutioner. Der vil som følge af den naturlige udskiftning og den konkrete tilrettelæggelse være en stor gruppe, som kun vil opleve én flytning.
  - Der etableres principper for indflytning af nye beboere i boliger, der står over for umiddelbar modernisering samt er under modernisering.
- At flytningerne tilrettelægges, således at der skabes størst mulig tryghed for beboerne.

- Mindste flytningsenhed er afdelingsvis med tilhørende plejepersonale. For beboerne betyder det, at selvom de fysiske rammer ændres, bevares kendskabet til personalet og de øvrige beboere. Dermed skal den enkelte beboer ikke etablere nye sociale relationer.
- Flyttemanualer og checklister til institutionerne skal sikre en optimal forberedelse og en høj forudsigelighed i gennemførelsen.
- Dialog med og information af beboere og pårørende skal sikre at beboere og pårørende er velorienterede om moderniseringens indhold og konsekvens.

## 3.2. Det valgte scenarium

Der er gennemført beregninger på en række mulige scenarier vedrørende den rækkefølge, ombygningen skal foretages i. De detaljerede beregninger findes i bilag B. I bilag C findes en beskrivelse af de forudsætninger og begreber, som anvendes i scenarierne samt en vurdering af hvert scenarium. Scenarierne er i første omgang konstrueret efter følgende principper:

- At minimere moderniseringsperioden
- At bufferkapaciteten som udgangspunkt udnyttes bedst muligt, og at en eventuel reduceret udnyttelse udskydes mest muligt
- At tab af boliger i ombygningsperioden udskydes så længe som muligt – bl.a. grundet den demografiske udvikling
- At tilgangen af nye borgere skal være størst mulig under hensyntagen til, at antallet af flytninger for den enkelte borger bliver mindst mulig. (Så lille vækst i ventelisten som muligt og så sent som muligt)
- At skabe fleksibilitet i forhold til at kunne foretage kapacitetstilpasninger i den samlede plejeboligmasse efter endt modernisering
- At tage hensyn til moderniseringsbehovet på det enkelte plejehjem
- At sikre optimale muligheder for læring og vidensopsamling løbende i moderniseringsprocessen

Det scenarium, der totalt set giver den bedste målopfyldelse, er valgt som det scenarium, som anbefales at ligge til grund for moderniseringsprocessen. Det anbefalede scenarium gennemgås nedenfor.

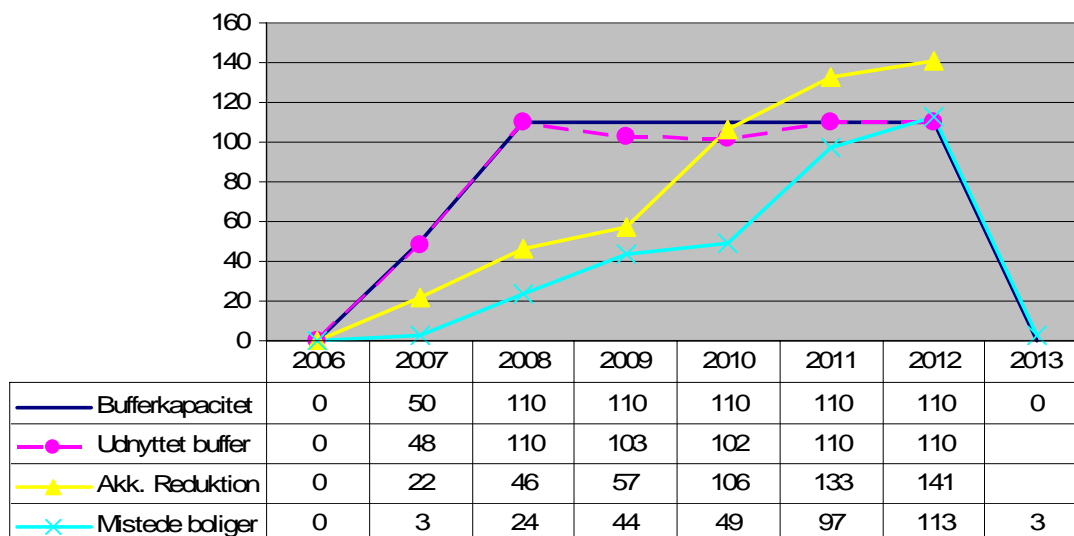
Rækkefølgen og de år, hvor de enkelte institutioner skal moderniseres, er følgende:

1.	DAMC	2007
2.	DAMC	2008
3.	Kredsens Hus	2008
4.	Akaciegården	2009
5.	Søster Sofies Minde	2009
6.	Søndervang	2010
7.	Sophie Amalie	2010
8.	Ingeborggården	2011
9.	Ingeborggården	2011
10.	Betaniahjemmet	2012
11.	Kong Frederik IX	2012

I nedenstående figur vises:

- Den valgte rækkefølges betydning for udnyttelse af bufferkapaciteten
- Hvilken reduktion i antallet af beboere, der er behov for at kunne gennemføre de nødvendige flytninger
- Hvor mange boliger, der mistede undervejs i moderniseringen

Figur 3.1: Bufferkapacitet og mistede boliger:



Første del af bufferkapaciteten forventes færdig 1. januar 2007 og den resterende del året efter. Selve moderniseringen forventes tilendebragt 31.12.2012.

### **3.2.1. Det valgte scenariums konsekvenser**

Moderniseringen kan ideelt set gennemføres på seks kalenderår.

Bufferkapaciteten (Flintholm og Nimbus) udnyttes optimalt indtil år 2008, i 2009 og 2010 er der henholdsvis syv og otte uudnyttede boliger, hvorefter der i de resterende år er fuld udnyttelse af bufferkapaciteten.

Antallet af boliger på den enkelte institution falder, når den enkelte institution bygges om. Frem til år 2010 er der i alt mistet 49 boliger, i år 2011 udgør det samlede tab af boliger 97 boliger, stigende til 113 boliger i år 2012. Det vil sige, at næsten 50 % af det naturlige boligtab sker i år 2011, altså i den sidste tredjedel af moderniseringsperioden. I år 2013 skal Flintholm og Nimbus ikke længere anvendes som bufferkapacitet, hvilket betyder at det samlede antal boliger, der er til rådighed, er næsten det samme som inden moderniseringen.

Som følge af, at beboerne skal flytte til bufferinstitutionen og efterfølgende tilbage til den moderniserede institution, er det nødvendigt at tilpasse antallet af beboere til de institutioner, de skal flytte ind på. Reduktionen af beboere sker ved, at boliger ikke genbesættes efter naturlig afgang.

I midten af moderniseringsperioden år 2009 er lidt over en tredjedel af den nødvendige reduktion foretaget. Den største del af reduktionen ligger i moderniseringsperiodens sidste halvdel og udgør i alt 141 beboere i år 2012.

Nedenfor vises reduktionsoversigten for den anbefalede rækkefølge i moderniseringen. Oversigten viser, hvordan kapaciteten skal tilpasses i henholdsvis året før moderniseringen (R1 = reduktion i tilpasningsåret) og i selve moderniseringsåret (R2 = reduktion i ombygningsåret) for den enkelte institution.

Tabel 3.1: Reduktioner af beboere, som de enkelte institutioner skal gennemføre i hhv. tilpasningsår og moderniseringsår.

Plejhjem	Tilpasningsår			Ombygningsår					
	År	Før	R1	År	Under	Flintholm	Nimbus	R2	Efter
DAMC I	2006	48	0	2007/08	48	48	0	3	45
DAMC II	2007	48	3	2008	45	0	0	0	45
Kredsens Hus	2007	74	14	2008	60	0	60	4	56
Akaciegården	2008	100	20	2009	80	20	60	0	80
Søster Sofies Minde	2008	23	0	2009	23	23	0	0	23
Søndervang	2009	64	4	2010	60	0	60	9	51
Sophie Amalie	2009	42	0	2010	42	42	0	0	50
Ingeborggården	2010	75	25	2011	50	50	0	0	51
Ingeborggården	2010	75	15	2011	60	0	60	9	51
Kong Frederik IX	2011	68	8	2012	60	0	60	8	52
Bethaniahjemmet	2011	60	10	2012	50	50	0	0	60
Flintholm	2012			2013					50
Nimbus	2012			2013					60
<b>I alt</b>		<b>677</b>	<b>99</b>		<b>578</b>			<b>33</b>	<b>674</b>

DAMC 2 bliver på Flintholm i to år og DAMC II flytter til DAMC I's nyrenoverede boliger.

Uanset hvilken rækkefølge der vælges for moderniseringen, tabes 113 boliger undervejs i den samlede moderniseringsperiode, som konsekvens af de foreløbige moderniseringsvurderinger for det enkelte plejehjem. Dette tab af boliger vil have betydning for, hvor mange nye beboere Frederiksberg Kommune kan tilbyde en plejebolig i forhold til en tilsvarende periode med et uændret antal boliger.

Af tabel 3 ses, at antallet af boliger, der indgår i moderniseringen, udgør 677 boliger. Hertil skal lægges de plejeboliger (Østervang, Betty Nansen, Benedikte, Lioba og Vestervang), der ikke indgår i moderniseringen, i alt 279. Herefter er det samlede antal boliger før moderniseringen 956 boliger.

I nedenstående tabel vises:

- Antallet af boliger uden modernisering
- Hvor mange nye beboere Frederiksberg Kommune ville kunne tilbyde boliger, hvis moderniseringen ikke foregik
- Antallet af boliger under moderniseringen
- Hvor mange nye beboere Frederiksberg Kommune kan tilbyde boliger i moderniseringsperioden
- Herefter beregnes moderniseringsprojektets samlede konsekvens for tilgang af nye beboere i forhold til den mulige tilgang under normal drift

Beregningerne er foretaget under forudsætning af, at den naturlige afgang for beboerne i plejeboliger svarer til ca. 1/3 af institutionens kapacitet pr. år.

Tabel 3.2: Oversigt over hvor mange nye beboere Frederiksberg kommune kan tilbyde en plejebolig i forhold til tilsvarende periode med normal drift.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	I alt
Totale pladser uden ombygning	956	956	956	956	956	956	
Mulig tilgang uden ombygning	319	319	319	319	319	319	1914
Totale pladser under ombygning	941	912	908	867	840	833	
Mulig tilgang med ombygning	314	304	303	289	280	278	1768
Antal borgere der ikke kan tilbydes bolig som følge af moderniseringen	5	15	16	30	39	41	146

Af Tabel 3.2 ses, at forskellen på tilgang af nye beboere i en normal driftssituation og under modernisering er 146 borgere. For at kunne vurdere betydningen af denne manglende tilgang af nye beboere i moderniseringsperioden, må den sammenlignes med forventningerne til den demografiske udvikling. Her ses, at der må forventes et samlet fald i antallet af borgere i aldersgruppen 82+ på 675 i perioden. Den andel af aldersgruppen 82+ årige, som bor på plejehjem i dag, udgør ca. 22 % (956 af 4286). Hvis det antages, at dette forhold er konstant i moderniseringsperioden, udgør det forventede mindre behov for boliger i moderniseringsperioden 22 % af 675 lig med 149.

Samlet set i hele moderniseringsperioden forventes tabet af boliger ikke at udgøre noget problem for kapaciteten, da det forventede behov for boliger falder med 149 i forhold til de 146 boliger, som tabes i moderniseringsperioden.

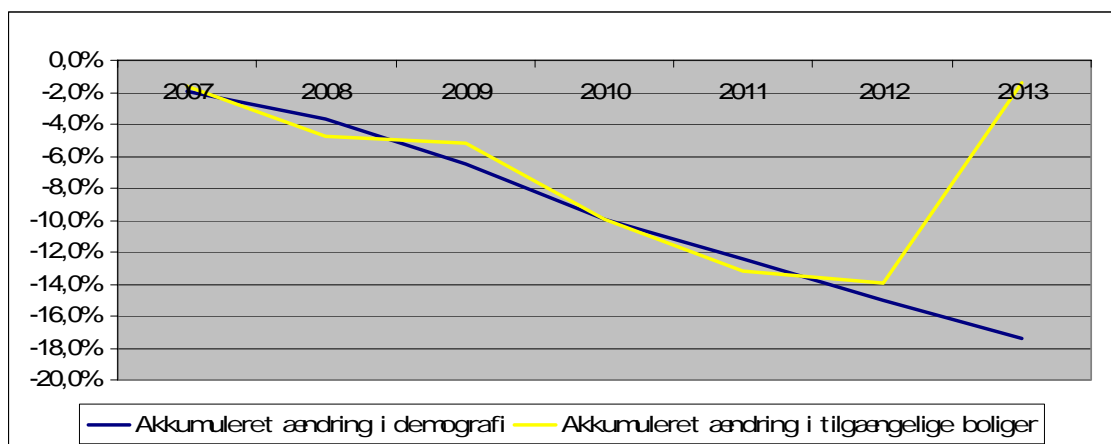
### Variationer i de enkelte moderniseringsår

Ovenstående vurdering er baseret på en samlet udvikling for hele moderniseringsperioden. Det bør derfor også undersøges, om der findes variationer i de enkelte år, som kan medføre kapacitetsproblemer.

I figuren nedenfor sammenlignes "muligheden for tilgang af nye beboere i moderniseringsperioden (boligtab + reduktion)" med "det forventede antal borgere, der får brug for en plejebolig i moderniseringsperioden, korrigeret for faldet i den demografiske udvikling". I år 2008 og 2011 er antallet af tilgængelige boliger mindre end det antal borgere, der forventes at have behov for en bolig. Det forventede kapacitetsunderskud i disse år udgør hhv. 10 og 6 boliger, når der udelukkende sammenlignes med demografifudviklingen. Der er en lang række andre faktorer, der også spiller en rolle:

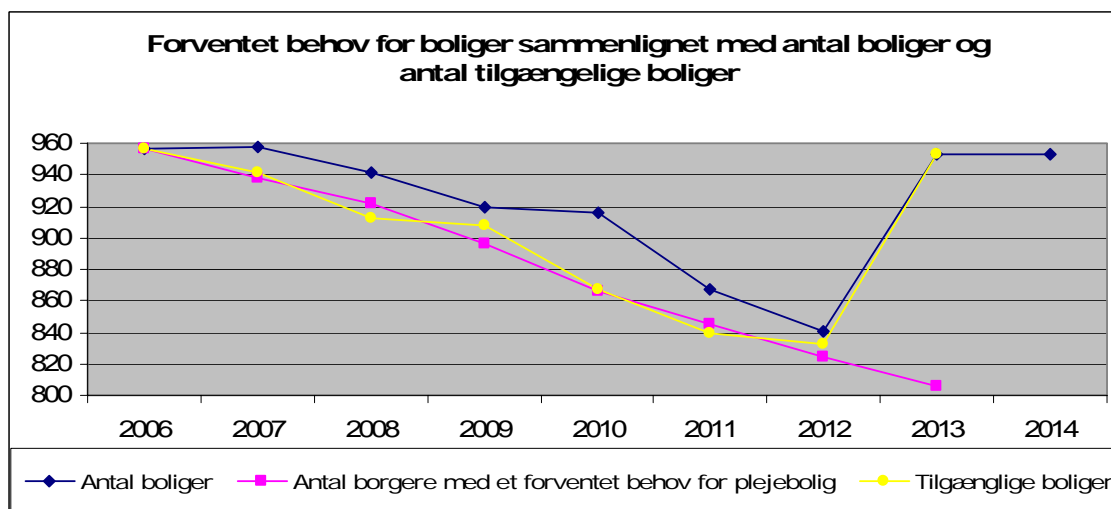
- dødeligheden
- kapacitet på hospitaler, hjemmeplejen mv.
- overlevelsesgrad på hospitalsbehandling og "gode leveår"
- forventninger hos de ældre og pårørende
- antallet af købte pladser på udenbys plejehjem

Figur 3.2: Den procentvise ændring i demografi i forhold til den procentvise ændring i tilgængelige boliger under moderniseringen



I figuren nedenfor sammenlignes "det forventede antal borgere, der får brug for en plejebolig i moderniseringsperioden, korrigeret for faldet i den demografiske udvikling" med "antal boliger" og "antal tilgængelige boliger" i moderniseringsperioden. Begrebet "tilgængelige boliger" dækker over, at det antal boliger der eksisterer i moderniseringens enkelte år, ikke kan udnyttes fuldt ud som følge af de reduktioner, der skal gennemføres i beboerantallet.

Figur 3.3: Forventet behov for boliger sammenlignet med antal boliger og antal tilgængelige boliger



Sammenholdes udviklingen i de demografiske forhold med udviklingen i muligheden for at tilbyde nye beboere en bolig under moderniseringen, ses det, at der i år 2008 og 2011 må forventes et mindre kapacitetsunderskud.

Der er imidlertid en lang række andre forhold, som påpeget oven for, der meget vel kan få større indflydelse på efterspørgslen for plejeboliger. Det er derfor vigtigt, at der løbende sikres en systematisk opfølgning i forhold til udviklingen i de udpegede forhold over for, ligesom der skal fortsættes med den løbende opfølgning i forhold til ventetider på plejehjemspladser.

## 4. Logistikplan for plejehjemsmoderniseringen

Logistikplanen beskriver de detaljerede konsekvenser af moderniseringen inden for de enkelte moderniseringsår. Logistikplanen beskæftiger sig derfor med principper og konsekvenser for tomgang og for reduktion samt sikkerhed for, at disse kan omsættes til praksis.

Den væsentligste parameter i løsning af opgaven er beboernes afgang. Denne parameter er ikke direkte påvirkelig og dermed ikke styrbar for kommune og institutioner. Der tages derfor udgangspunkt i nogle erfaringsbaserede antagelser om, hvordan den historiske afgang har set ud. Upåvirkelige eller udefra kommende hændelser vil påvirke forudsætningerne for logistikplanen og dermed den enkelte institutions muligheder for at realisere indholdet i deres respektive planer.

Logistikplanen tager udgangspunkt i resultatet af kapacitetsplanlægningen. Der indføres et princip om, at bufferkapaciteten skal udnyttes 100 % fra starten af hvert moderniseringsår. Princippet indføres for at tilvejebringe det bedst mulige udgangspunkt for optimering af økonomiske forhold samt evnen til at tage nye beboere ind i moderniseringsperioden. Princippet har betydning for DAMC, Sophie Amalie og Søster Sofies Minde.

Udgangspunktet for logistikplanlægning ser herefter således ud:

Tabel 4.1: Reduktionsoversigt med opfyldning fra venteliste

Plejehjem	Tilpasningsår						Ombygningsår							Indflytningsår			
	År	Før	R1	Afg.	Genb.	Tid	År	Under	Fra V	F	N	R2	Afg.	Genb.	Tid	Fra V	Efter
DAMC I	2006	48	0	16	16	0	2007/08	48	2	50	0	5	17	12	4		45
DAMC II	2007	48	3	16	13	2	2008	45					15	15	0		45
Kredsens Hus	2007	74	14	25	11	7	2008	60			60	4	20	16	2		56
Akaciegården	2008	100	20	33	13	7	2009	80		20	60	0	27	27	0		80
Søster Sofies Minde	2008	23	0	8	8	0	2009	23	7	30		7	10	3	8		23
Søndervang	2009	64	4	21	17	2	2010	60			60	9	20	11	6		51
Sophie Amalie	2009	42	0	14	14	0	2010	42	8	50		0	17	17	0		50
Ingeborggården	2010	75	25	25	0	12	2011	50		50		0	17	17	0	1	51
Ingeborggården	2010	75	15	25	10	7	2011	60			60	9	20	11	5		51
Kong Frederik IX	2011	68	8	23	15	4	2012	60			60	8	20	12	5		52
Bethaniahjemmet	2011	60	10	20	10	6	2012	50		50		0	17	17	0	10	60
Flintholm	2012						2013										50
Nimbus	2012						2013										60
I alt		677	99					578	17			42				11	674

Tid: angiver det antal måneder, det tager at gennemføre den nødvendige reduktion i henholdsvis tilpasnings- og ombygningsår

Fra V: Opfyldning fra venteliste

DAMC 2 bliver på Flintholm i to år og DAMC II flytter til DAMC I's nyrenoverede boliger.

## Forklaringer til tabellen:

Før:	Angiver antallet af boliger før moderniseringen påbegyndes
R1:	Reduktion 1; angiver den reduktion af beboere, der er nødvendig for at kunne flytte ind i bufferkapaciteten
Afg.:	Afgang; viser den forventede afgang af beboere i tilpasningsåret
Genb.:	Genbesættelse; viser hvor mange boliger der skal genbesættes i tilpasningsåret
Tid:	Angiver det antal måneder det tager at gennemføre den nødvendige reduktion i tilpasningsåret
Under:	Angiver antallet af beboere der flytter ind i bufferkapaciteten
F:	Flintholm; antal beboere der flytter ind på Flintholm
N:	Nimbus; antal beboere der flytter ind på Nimbus
R2:	Reduktion 2; angiver den reduktion af beboere, der er nødvendig for at kunne flytte tilbage i de moderniserede boliger
Afg.:	Afgang; viser den forventede afgang af beboere i ombygningsåret
Genb.:	Genbesættelse; viser hvor mange boliger der skal genbesættes i ombygningsåret
Tid:	Angiver det antal måneder det tager at gennemføre den nødvendige reduktion i ombygningsåret
Efter:	Angiver antallet af beboere, der flytter tilbage i de moderniserede boliger

## 4.1. Anvendte begreber i logistikplanlægningen

- Tomgang: Antal måneder, hvor eksisterende boliger ikke kan anvendes som følge af moderniseringens gennemførelse. Der er altså tale om en ekstra tomgang ud over den tomgang, som optræder under normaldrift.
- Sikkerhedsmargin: Antal måneder, som anvendes til at øge sikkerheden for at den nødvendige reduktion opnås i institutionernes respektive tilpasnings- og moderniseringsår.
- Fredningsperiode: Det antal måneder i hvilke der op til en flytning ikke kan finde genbesættelse sted.

## 4.2. Forudsætninger

I forbindelse med konstruktion af nærværende logistikplan for moderniseringsprojektet er der opstillet en række forudsætninger.

### Forudsætninger vedrørende beboere og pårørende

- Den naturlige afgang af beboere sker med 30 % lineært over året.
- Afgangen forudsættes at ske medio en måned, således at genbesættelse kan ske primo den efterfølgende måned.

### Forudsætninger vedrørende moderniseringen og forhold i moderniseringsperioden

- Udgangspunktet for genbesættelse af ledige boliger er de eksisterende regler for tomgang.

### Forudsætninger vedrørende bufferkapaciteten

- Det forudsættes at bufferkapaciteten både rømmes af den udflyttende institution og genbesættes af den indflyttende institution i løbet af en kalendermåned.

### Forudsætninger vedrørende faglighed

- Det vurderes ikke, at der skal tages specielle faglige hensyn i forhold til de logistiske overvejelser, men institutionerne bør ved tilgang af beboere tæt på flytningen vurdere borgerens sårbarhed i forbindelse med endnu en flytning..

## 4.3. Beregning af tomgang

Logistikplanlægningen skal sikre, at de nødvendige reduktioner opnås i både tilpasningsåret og moderniseringsåret for den enkelte institution. Samtidig skal konsekvenserne for boliger og tomgang afdækkes.

Overordnet kan tre dimensioner lægges til grund for logistikplanlægningen:

- Størst sikkerhed for opnåelse af de nødvendige reduktioner.  
Kan praktiseres gennem tidligst mulig reduktion i et år. Medfører stor tomgang og høj sikkerhed.
- Mindst mulig tomgang i de enkelte tilpasnings- og moderniseringsår.  
Kan praktiseres gennem senest mulig reduktion i et år. Medfører få tomgangsmåneder og lav sikkerhed for at den nødvendige reduktion sker rettidigt.
- Lang fredningsperiode i både tilpasnings- og moderniseringsår.  
Betyder at nye beboere ikke flytter ind tæt på en samlet institutionsflytning. Kan praktiseres ved at fastlægge perioder før en institutionsflytning indenfor hvilken, genbesættelse ikke må finde sted. Medfører flere tomgangsmåneder.

Efter analyse af konsekvenserne af anvendelse af de tre principper er det besluttet ikke at anbefale at operere med "Størst sikkerhed for opnåelse af de nødvendige reduktioner". Tidligst mulig reduktion vil være forbundet med meget stor tomgang, og den sikkerhed, der vindes, vil i mange tilfælde være meget større end den sikkerhed, der er behov for.

Det er derfor besluttet at anbefale og arbejde videre med princippet "Mindst mulig tomgang" som medfører, at reduktion sker senest muligt. Der er derfor opstillet forskellige kombinationer af "fredningsperioder" og sikkerhedsmargin" i kombination med "senest mulig reduktion". De seks mulige alternativer, der er gennemregnet for det valgte kapacitetsscenario, er:

a) Alternativ 1. (a, b, c)

En måneds sikkerhedsmargin kombineret med henholdsvis 1, 3 og 6 måneders fredningsperiode.

b) Alternativ 2. (a, b, c)

Tre måneders sikkerhedsmargin kombineret med henholdsvis 1, 3 og 6 måneders fredningsperiode.

For hver institution er der gennemført en beregning af tomgangsmånederne for hver af de nævnte alternativer. Til illustration af hvordan beregningerne er gennemført, vises et eksempel på tomgangsberegningen.

Tabel 4.2: Senest mulig reduktion i året kombineret med en måneds sikkerhedsmargin og tre måneders fredningsperiode

**Kredsens Hus**                      **Før**                      **74**                      **Sluttal**                      **60**                      **Tilpasningsåret**

**Reduktion sker senest muligt, men med tre måneders sikkerhed og en måneds fredning**

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
Eksisterende	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Afgang	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Akk. Afg.	-2	-4	-6	-8	-10	-13	-15	-17	-19	-21	-23	-25
Genbes	2	2	0	0	0	0	0	0	1	2	2	0
Akk. Genb.	2	4	4	4	4	4	4	4	5	7	9	9
Belægning	74	74	72	70	68	65	63	61	60	60	60	58

Tomgangsmåneder ved reduktion	89
Tomgangsmåneder for 3 mdr. sikkerhed	12
Tomgangsmåneder for 1 måneds fredning	2
<b>Tomgangsmåneder i alt</b>	<b>103</b>

Forklaringer til tabellen:

Øverst angives udgangspunktet for tomgangsberegningen. Måned for måned vises henholdsvis "eksisterende boliger", "månedens afgang" (under forudsætning af lineær afgang), samt den "akkumulerede afgang".

Herefter vises antal "genbesættelser" og "akkumulerede genbesættelser" måned for måned. Den lyserøde skravering i månederne marts, april og maj viser den indlagte sikkerhedsmargin. Den gule skravering i perioden juni til november (december) viser det antal reduktionsmåneder, der er nødvendige for at nå måltallet. Den røde markering i december måned viser den indlagte fredningsmåned, hvor genbesættelse ikke kan finde sted.

1 og 2 tallet i de gule skraveringer i henholdsvis september, oktober og november måned angiver, at der igen sker genbesættelse. Årsagen til at genbesættelsen optages igen, er den indlagte sikkerhedsmargin på grund af hvilken, måltallet er opnået tre måneder før nødvendigt.

Til sidst vises belægningen måned for måned. Der skal i eksemplet reduceres fra 74 boliger til 60 boliger, men det ses, at man i december måned ender på 58 boliger som følge af den indlagte fredningsperiode.

Under skemaet er vist, hvordan den samlede tomgang på 103 tomgangsmåneder er sammensat på henholdsvis tomgang til reduktion, sikkerhed og fredning.

## 4.4. Valg af alternativ

### 4.4.1. Sikkerhedsmargin

Hvis målet for antal beboere ved flytningen ikke nås, står den pågældende institution med beboere, der ikke kan flyttes med i bufferenheden, og som der derfor skal findes boalternativ til i en periode. Konsekvenserne vil altså blive utryghed for beboeren og flere flytninger end umiddelbart nødvendigt. Sikkerheden for opnåelse af måltallene for udflytninger er derfor tillagt en stor betydning og prioriteret højere end antallet af tomgangsmåneder.

Det skal nu vurderes, hvor høj en grad af sikkerhed det er nødvendigt at operere med, hvis situationen med for mange beboere skal undgås.

Et forhold, der har betydning for sikkerheden, er den viden, der findes på institutionerne om afvigelser fra forudsætningerne om ca. 30 % årlig afgang, og om afgangens foregår lineært over året. Ved analyse af afgang og tomgang fra institutionerne i perioden 2003 - 2005 kan følgende konstateres:

**Afgangens størrelse:**

- Den største, konstaterede afvigelse fra forudsætningen om ca. 30 % afgang er en afgang på 79 % på en af de mindre institutioner i år 2004.
- Den laveste procent konstaterede afgang i perioden er på Søster Sophies Minde og udgør 22 %.
- Kun i 5 ud af i alt 33 mulige tilfælde er der tale om en afgang, der er mindre end 30 %.

**Afgangens tidspunkt:**

- Når afgangens vurderes i kvartaler er der mange afvigelser fra den lineære model. Som eksempel på de største afvigelser kan nævnes Akaciegården (2005), hvor over 2/3 af afgangens foregik i første halvår og under 1/3 i sidste halvår og Lioba Hjemmet i 2004 hvor hele 68 % af årets afgang foregik i et kvartal.
- Større eller mindre afvigelser fra det lineære afgangsprincip kan konstateres i alle tre år. Der er ikke noget mønster i afvigelserne.

Forskellighederne fører ikke til et klart svar på, hvor stor sikkerhed, der bør opereres med. Der er ikke noget entydigt mønster i afgangens. Afgangen varierer fra år til år og er dermed svær at forudsige i detaljer.

Usikkerheden omkring afgangens størrelse er dog kun problematisk, hvis afgangens bliver mindre end forudsat. Større afgang kan håndteres via genbesættelse. I perioden 2003 - 2005 ville afgangens størrelse kun være problematisk på to ud af elleve institutioner pr. år. Usikkerheden omkring afgangens størrelse vil kunne minimeres ved anvendelse af en tre måneders sikkerhedsbuffer.

Det anbefales derfor at anvende en tre måneders sikkerhedsbuffer, da denne i over 90 % af tilfældene vil være stor nok til at håndtere de konstaterede variationer fra det lineære princip. Skulle uheldet være ude, er det højst sandsynligt kun én beboer, der ikke vil være plads til i bufferkapaciteten, og som derfor må tilbydes en plads på en af de øvrige institutioner. Omfattede institutioner må derfor i perioden op til moderniseringen gøre et stort stykke arbejde med at informere om bl.a. dette forhold.

#### **4.4.2. Fredningsperiode**

Valg af fredningsperiodens størrelse angår forholdet, hvor tæt på en institutionsflytning er det rimeligt at lade nye beboere flytte ind, og dermed udsætte beboeren for besvær og ulejlighed med endnu en flytning?

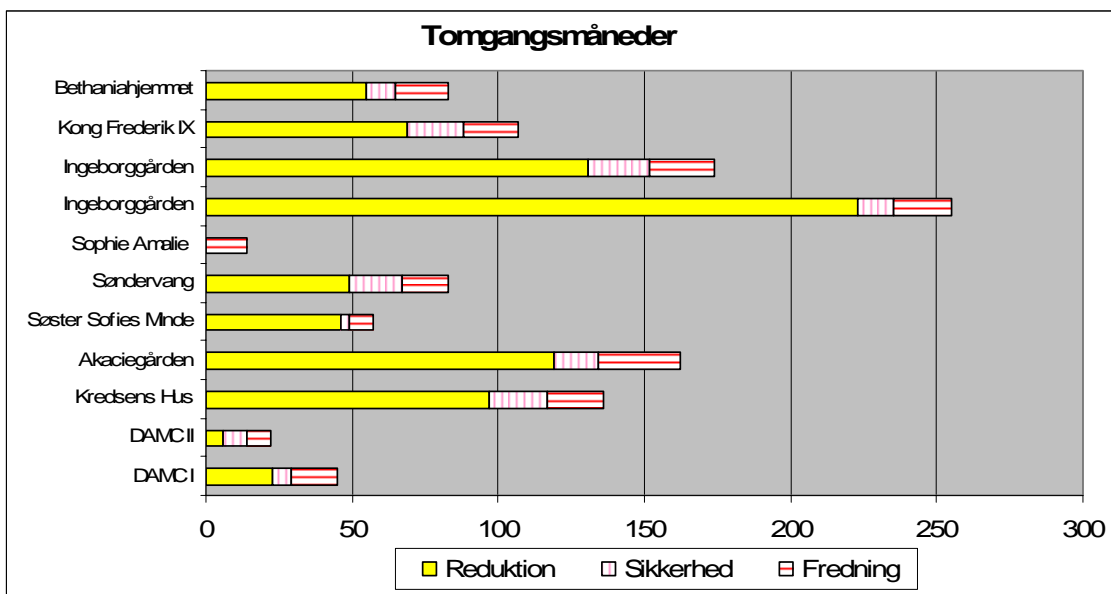
Fredningsperiodens længde har dog også en logistisk betydning. Da der ikke kan ske genbesættelse i fredningsperioden, betyder det, at jo længere fredningsperiode jo sværere vil det blive for den enkelte institution at fastholde det ønskede antal beboere. I praksis vil det betyde, at man på flyttetidspunktet har færre beboere end planlagt med deraf følgende tomgang og dårligere kapacitetsudnyttelse.

De to forhold trækker i hver sin retning. Med udgangspunkt i ovenstående overvejelser anbefales det, at anvende en tre måneders fredningsperiode.

### 4.4.3. Tomgang som følge af modernisering

Valget af henholdsvis tre måneders sikkerhedsmargin og tre måneders fredningsperiode giver i alt 1138 tomgangsmåneder. Fordelingen på de enkelte institutioner samt tomgangens sammensætning af henholdsvis reduktion, sikkerhed og fredning er vist i nedenstående figur:

Figur 4.1: Oversigt over tomgang som følge af moderniseringen



De detaljerede beregninger for hver institution er gengivet i Bilag D. De detaljerede beregninger skal anvendes til planlægning og budgettering af de enkelte institutioner i moderniseringsperioden. Tomgangsberegninger anvendes ligeledes til at beregne de driftsøkonomiske konsekvenser af moderniseringen.

## **4.5. Personalemæssige tilpasninger**

### **4.5.1. Generelt**

Personaletilpasningen skal følge reduktionen af beboere. Det betyder, at en reduktion i beboere modsvares af en reduktion i institutionens indtægter fra kommunen. Reduktionen af beboere sker løbende i tilpasnings- og moderniseringsårene. Tilpasningen af institutionens budget sker derfor løbende måned for måned efter den planlagte reduktion og de valgte principper for genbesættelse.

### **4.5.2. Principper der anvendes i personaletilpasningen**

- Personaletilpasningen skal ske uden konsekvens for det eksisterende serviceniveau.
- Budgettilpasningen sker på månedsbasis og på baggrund af den planlagte reduktion.
- Der skal tages hensyn til opretholdelse af døgnbemanding og opdeling på institutionens afdelinger, hvorfor reduktion i aften-/nattevagt ikke kan forventes.
- Lønsumsudgiften til medarbejdere reduceres i takt med reduktionen af boliger. Medarbejderreduktionen bør planlægges med udgangspunkt i logistikplanerne for den enkelte institution, men afregningen sker efter den reelle afgang.

Personaletilpasningen har konsekvenser for en række personalegrupper, idet budgettildelingen sker på baggrund af Frederiksberg Kommunes nøgletalsmodel. Det er op til den enkelte institution at vælge hvilke personalegrupper, der skal indgå i tilpasningen og i hvilket omfang.

Institutionen kan anvende nøgletalsmodellen til at lave den konkrete fordeling i forhold til institutionens budget.

Når lønsumsberegningen bruges som enhed, er det for at bevare forstandernes autonomi i tilrettelæggelse af den nødvendige tilpasning. Den konkrete gennemførelse af tilpasningen skal dog ske i en tæt dialog mellem forvaltningen og institutionslederen for bl.a. at kunne tilgodese den mest hensigtsmæssige proces.

## **4.6. Personalegrupper – grupperet efter nøgletalsmodellen**

Nedenfor er angivet de enkelte faggruppers tilhørsforhold til den kontoplan, der anvendes i institutionens budget og regnskab. Den enkelte institution er selv ansvarlig for, hvorledes tilpasningen skal ske i forhold til de enkelte faggrupper.

#### **4.6.1. Pleje og omsorg**

I pleje og omsorg er der følgende personalegrupper:

- Sygeplejersker, herunder afdelingsledere.
- Social- og sundhedsassistenter.
- Social- og sundhedshjælpere.
- Sygehjælpere.
- Rengøringsmedarbejdere (rengøring af boliger og servicearealer).
- Fysioterapeuter.
- Ergoterapeuter.
- Beskæftigelsesvejledere.

#### **4.6.2. Administration**

Administrationsblokken omfatter forstandere og kontorhold samt tjenesteydelser som f.eks. IT og telefoni.

#### **4.6.3. Servicepakke**

I denne blok er følgende personalegrupper:

- Økonoma, herunder leder.
- Køkkenassistenter.
- Andet køkkenpersonale.
- Servicemedarbejdere i vaskeri.

Flere af de ombyggende plejehjem har produktionskøkkener, som vil blive rømmet, når bygningen tømmes til modernisering. På Flintholm forefindes der afdelingskøkkener, hvor den varme mad og/eller hele døgnkosten kommer fra ekstern leverandør. Dette betyder, at dele af lønomkostningen ligger i entreprisen og ikke som fuld bemanning i køkkenerne.

#### **4.6.4. Ejendomsdrift**

I denne blok er der ejendomsservicemedarbejdere.

Det foreslås, at ejendomsmedarbejdere justeres efter boliger som andet personale, men det ville være hensigtsmæssigt, at én fulgte med over i Bufferen.



**2007 Tilpasningsår for Kredsens Hus**

Flytning af:

- Omsorgstandplejen.
- Hjemmeplejens kollektiv.
- Kulturdirektoratets legestue.

**2009 Tilpasningsår for Søndervang**

Flytning af:

- Kommunal børneinstitution (24 pladser).
- Otte pensionistboliger – genhusning eller permanent flytning?

**2011 Tilpasningsår for Kong Frederik IX 's plejehjem**

Flytning af:

- Daghem for demente (22 pladser).
- Personalerum for ældreboliger med fleksible normeringer (er nu på plejehjemmet).

Når der er fundet løsninger på, hvordan de nævnte aktiviteter skal fungere både under og efter moderniseringen, skal det afklares, hvordan disse løsninger påvirker de kommunale driftsudgifter. På nuværende tidspunkt vurderes det, at disse forhold kun vil få marginal betydning i forhold til moderniseringens øvrige konsekvenser i forhold til driftsudgifter.

## 5. Risikoanalyse

Som nævnt i de indledende afsnit er der mange usikkerheder forbundet med både planlægning og gennemførelse af moderniseringen.

De planlægningsmæssige usikkerheder er indtil videre håndteret ved at opstille en række forudsætninger om, hvordan fremtiden vil udvikle sig. Det er derfor væsentligt, at udviklingen i forudsætningerne om fx. demografi, beboerafgang, indholdet i de konkrete projekteringer overvåges løbende. Hvis det viser sig, at udviklingen i forudsætninger ikke går som forventet, skal der hurtigst muligt foretages en vurdering af konsekvenserne i den konstaterede udvikling. En sådan konsekvensvurdering skal lægges til grund for eventuelle beslutninger om ændring af forudsætningerne, og hvad det vil betyde for den resterende del af moderniseringen.

I byggeprojekter af denne størrelsesorden er der mange andre forhold, der kan udvikle sig anderledes end forventet. Der skal i gennemførelsen udføres mange aktiviteter, som er afhængige af hinanden. Mindre afvigelser i et af moderniseringsprojekterne kan medføre, at beboerne ikke kan flytte tilbage som planlagt. Dermed lægger de beslag på bufferkapaciteten, hvilket vil medføre, at en eller flere af de øvrige institutioner ikke kan komme i gang med deres modernisering som planlagt. Det er derfor væsentligt at forsøge at være på forkant med udviklingen, prøve at forudse hvilke ting der kan gå galt, og hvad der kan gøres for, at det ikke sker.

Løbende risikostyring er derfor en central opgave i hele moderniseringsperioden.

Der er gennemført en initial risikovurdering i forhold til gennemførelse af moderniseringen. Risikovurderingen skal gennemføres på et mere detaljeret niveau efter godkendelse af masterplanen. For risici, der vurderes at have en høj sandsynlighed for at indtræffe og alvorlige konsekvenser, hvis de indtræffer, skal der iværksættes foranstaltninger til imødegåelse af risici.

I nedenstående oversigt er resultatet af den indledende risikoidentifikation beskrevet. De enkelte risici er grupperet i forhold til væsentlige temaer i moderniseringen:

	Risiko	Konsekvens	Sandsynlighed	Alvorlighed	Samlet vurdering
Byggeri					
1.	Forsinkelser af de enkelte byggerier.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forsinkelse og fordyrelse af den samlede modernisering.</li> <li>Sene ændringer i flytteplaner, utilsigtede flytte-</li> </ul>	Høj	Høj	Høj

	Risiko	Konsekvens	Sandsynlighed	Alvorlighed	Samlet vurdering
		situationer og beboer utilfredshed.			
2.	At der senere findes fysiske bygningsmæssige forhold, som gør den enkelte institution uegnet til modernisering.	En eller flere institutioner må udgå af moderniseringen. Kapacitet og logistik skal replanlægges, og moderniseringen kan blive forsinket.	Lav	Middel	Middel
3.	At den enkelte bestyrelse ikke ønsker at deltage i ombygningen.	Ombygningsrækkefølge skal ændres.	Lav	Middel	Middel
<b>Beboere</b>					
4.	Manglende information til hovedinteressenter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manglende forventningsafstemning med beboere/pårørende kan medføre overraskelser og utilfredshed.</li> <li>Manglende koordinering og sammenhæng mellem aktørernes aktiviteter.</li> <li>Manglende information af eksterne parter, der berøres af modernisering, kan medføre irritation og modstand mod moderniseringen.</li> </ul>	Middel	Høj	Høj
<b>Institutionsforhold</b>					
5.	Manglende opnåelse af reduktioner til tiden.	Enkelte beboere skal midlertidigt flytte til anden institution.	Lav	Høj	Middel
6.	For stor reduktion på flyttetidspunktet.	Dårlig kapacitetsudnyttelse	Høj	Lav	Lav

	Risiko	Konsekvens	Sandsynlighed	Alvorlighed	Samlet vurdering
7.	At personaletilpasningen ikke er præcis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budgetoverskridelse.</li> <li>Uro blandt medarbejdere.</li> </ul>	Middel	Høj	Høj
Medarbejderforhold					
8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manglende koordinering og samarbejde mellem aktørerne.</li> </ul>	Usammenhængende og ugenomtænkte løsninger, dobbeltarbejde, tvivlsituationer og brandslukning	Middel	Høj	Middel

Som det ses af den indledende vurdering af moderniseringsprojektets risici er der tale om et projekt med en forholdsvis bred risikoprofil. De risici, som allerede er identificeret, retter sig mod fire væsentlige dimensioner i projektet:

- beboerne,
- medarbejderne,
- de fysiske byggerier samt
- de ledende og administrative forhold på de enkelte institutioner.

Der er altså ikke tale om, at risici knytter sig til en speciel del af moderniseringen, men i stedet at der er risici forbundet med alle moderniseringens centrale elementer.

En sådan bred risikoprofil stiller krav til den fremtidige ledelse og styring af moderniseringsprojektet. Den ledelsesmæssige udfordring består i at sikre, at risici ikke bliver til konkrete problemer undervejs i projektet. Skulle dette alligevel ske, må ledelsen have truffet forhåndsregler til begrænsning af skadens omfang. For moderniseringsprojektet betyder det i praksis, at ledelsen må føre dialog og afstemme forventninger samt koordinere aktiviteter med en lang række forskellige parter.

## 6. Informationsanalyse og mål for kommunikation

### 6.1. Indledning

Formålet med informationsanalysen er at tilvejebringe et overblik over interessenternes informationsbehov og dermed skabe grundlaget for valg af de konkrete informationsaktiviteter, der skal gennemføres i moderniseringsprojektet.

Analysen er udarbejdet på et overordnet niveau, og der vil i forbindelse med de enkelte institutioners moderniseringsprojekter skulle udarbejdes en detaljeret informationsplan

Interessenterne er her opgjort som:

- Beboere og pårørende på de plejehjem, der skal ombygges, herunder bruger- og pårørenderåd.
- Bestyrelser og forstandere på de selvejende plejehjem, der skal ombygges.
- Administrativ ledelse på kommunale plejehjem, der skal ombygges.
- Ældreråd/Handicapråd.
- Borgere på Frederiksberg.

Resultatet af informationsanalysen er gengivet i nedenstående oversigt:

Interessant	Information	Hvornår
<p><b>Beboere og pårørende på de lokale institutioner</b></p>	<p>Information om det samlede moderniseringsprojekt.</p> <p>Information om det lokale moderniseringsprojekt.</p> <p>Beboerne informeres ved indflytning i plejehjem, hvor ombygning er nært forstående, dels om den kollektive flytning til bufferhusene og dels om tilbageflytning.</p> <p>Beboerne/pårørende informeres inden flytning til bufferhusene skriftligt om tilbageflytning, og hvordan økonomien for den enkelte vil forholde sig under flytningerne.</p> <p>Frederiksberg Kommune udarbejder flyttemanual/huskeliste, som kan anvendes efter ønske.</p> <p>(Beboermøder og en lille "startpakke" til beboere når de flytter tilbage.)</p> <p>Der udarbejdes skriftlig flytteaftale med den enkelte beboer/pårørende, såsom pakning af tøj, flyttetidspunkt og økonomi</p>	<p>I henhold til rækkefølge i masterplan og detailplan for lokalprojektet.</p>
<p><b>Lokale Beboer – og pårørenderåd</b></p>	<p>Information om det samlede moderniseringsprojekt.</p> <p>Information om det lokale moderniseringsprojekt.</p>	<p>I henhold til rækkefølge i masterplan og detailplan for lokalprojektet.</p>
<p><b>Bestyrelser for selvejende plejehjem</b></p>	<p>Kommunens ønsker og planer for tilrettelæggelse af ældreområdet.</p> <p>Information om det samlede</p>	<p>Efter masterplans vedtagelse i Kommunalbestyrelsen</p>

Interessent	Information	Hvornår
	<p>moderniseringsprojekt.</p> <p>Nyt om moderniseringen og den løbende fremdrift</p> <p>Aftaler om den enkelte institutions modernisering</p>	<p>I henhold til rækkefølge i masterplan og detailplan for lokalprojektet.</p>
<p><b>Forstanderne for institutioner, der skal ombygges</b></p>	<p>Masterplan og dens konsekvenser.</p> <p>Principper for gennemførelse af masterplanen.</p> <p>Økonomiske konsekvenser af masterplan for den enkelte institution.</p> <p>Konsekvenser for beboere.</p> <p>Konsekvenser for personalet.</p> <p>Procedurer for samarbejde med kommunen og krav til opgaver.</p> <p>Afklaring af snitflader mellem kommunen og den enkelte institution.</p> <p>Aftaler om samarbejdsformer</p>	<p>Efter masterplanens vedtagelse i Kommunalbestyrelsen</p> <p>I henhold til rækkefølge i masterplan og detailplan for lokalprojektet.</p>
<p><b>Ældrerådet</b></p> <p><b>Handicaprådet</b></p> <p><b>Integrationsrådet</b></p>	<p>Masterplan.</p> <p>Fremdrift i forhold til masterplan.</p>	<p>Efter Sundheds- og Omsorgsudvalgets behandling.</p>
<p><b>Borgere på Frederiksberg.</b></p>	<p>Masterplan.</p> <p>"Effekt af moderniseringen".</p> <p>Hændelser og tidspunkter for konkrete begivenheder i moderniseringen.</p> <p>Orientering om ændringer og fremdrift i moderniseringsperioden.</p>	<p>Ad hoc i henhold til masterplan.</p>

Interessant	Information	Hvornår
<b>Borgere i nærområdet, der berøres af ombygningen på en institution</b>	Byggegener, arbejdsveje, kørsel, støj. Resultat af byggeri.	Før byggeriet igangsættes.

Resultatet af informationsanalysen skal altså anvendes som grundlag for tilrettelæggelsen af den kommunikation, som i projektperioden skal foregå ud af projektet.

Da projektperioden strækker sig over en lang årrække, skal man løbende forholde sig til projektets interesser og kommunikationen til dem.

For de primære interesser betyder det følgende:

- Beboere og pårørende på de plejehjem, der skal ombygges, herunder bruger- og pårørenderåd.  
De enkelte institutioner er ansvarlige for udførelsen. Kommunikationsaktiviteterne indarbejdes i institutionsmanualen med oplysninger om: Hvornår aktiviteten skal udføres, Forslag til budskab, Forslag til medier og værktøjer.
- Bestyrelser og forstandere på de selvejende plejehjem, der skal ombygges.  
Kommunikationsaktiviteterne integreres i arbejdsplanerne. For denne gruppe betyder det, at opgaverne løses i to fora:
  - Et bilateralt der etableres mellem den enkelte institution og kommunen. Dette håndterer de forhold, som er kommune-/institutionsspecifikke, såsom konkrete ombygningsplaner, fremtidige driftsaftaler mm.
  - En referencegruppe bemandet med forstandere fra alle ombyggende institutioner. Dette forum varetager alle ombygningsforhold, der er af generel interesse. Der er udarbejdet et forslag til gennemførelse af en workshoprække i dette forum.
- Administrativ ledelse på kommunale plejehjem, der skal ombygges.  
Indgår i ovenstående.

For de øvrige interesser skal der med udgangspunkt i resultatet af informationsanalysen udarbejdes en konkret kommunikationsplan.

## 6.2. Mål for kommunikationen

Følgende mål for kommunikationen omkring plejehjemsmoderniseringen kan opstilles:

- At beboerne og deres pårørende oplever at få rettidige, fuldstændige og relevante informationer omkring de forhold, som påvirker dem i forbindelse med plejehjemsmoderniseringen.

- At beboerne og deres pårørende oplever, at kommunikationen baserer sig på gensidig dialog.
- At bestyrelser og den administrative ledelse på de selvejende plejehjem oplever, at de er informeret rettidigt og kvalificeret omkring alle forhold ved plejehjemsmoderniseringen, der har betydning for dem.
- At den administrative ledelse på de kommunale plejehjem oplever, at de er informeret rettidigt og kvalificeret omkring alle forhold ved plejehjemsmoderniseringen, der har betydning for dem.
- At borgerne i Frederiksberg Kommune generelt er informeret om plejehjemsmoderniseringen.

## 7. Moderniseringens økonomiske konsekvenser

I dette kapitel beskrives med hvilken metode moderniseringens driftsøkonomiske konsekvenser vil blive beregnet. Moderniseringsprojektets anlægsøkonomi er allerede behandlet ved budgetvedtagelsen for budget 2006, mens de årlige driftsøkonomiske konsekvenser vil blive indarbejdet i budgetterne for de berørte år.

De årlige ændringer af det enkelte plejehjemsbudget vil blive meldt ud til plejehjemmene gennem den årlige budgetudmelding og i et tillæg til plejehjemmets driftsoverenskomst/kontrakt. Budgetudmeldingen vil blive specificeret på månedsbasis, således at plejehjemmet kan se den forventede ændring igennem året. Ligeledes vil budgettet blive tildelt i 12-delsrater. Der vil efterfølgende blive foretaget en efterregulering af budgettet ved slutningen af året, såfremt udviklingen ikke har været som forventet.

Indledningsvis er det dog væsentlig at pointere, at kompleksiteten i beregningerne af de økonomiske konsekvenser er meget omfattende, hvilket vil fremgå af det følgende. Det er ligeledes væsentlig at fremhæve, at de økonomiske konsekvenser endnu ikke er endelig beregnet og drøftet mellem de involverede parter i forvaltningen.

Forvaltningen vurderer imidlertid helt overordnet, at de samlede økonomiske konsekvenser vil betyde reducerede udgifter (som konsekvens af demografien og det reducerede antal årsplasser), og dermed vil det samlede projekt holde sig inden for den eksisterende økonomiske ramme for området inkl. Anlægsomkostninger.

### 7.1. Elementer i projektets afledte driftsøkonomi

Udover moderniseringsprojektets anlægsudgifter består projektets økonomiske konsekvenser af anlæggets afledte driftsudgifter. Disse ændringer i driftsudgifterne kan både være i form af mer- og mindreudgifter, og kan opdeles i følgende 5 grupper:

- 1) Reduktion i antallet af pladser, og derfor reduktion af de pladsafhængige udgifter/indtægter på de berørte plejehjem, samt ændring af budget til faste ejendomsudgifter.
- 2) "Dobbelt" huslejeudgift i institutionens ombygningsår
- 3) Merudgift til tilskud til beboernes huslejebetaling, og merindtægt som følge af statsrefusion på ovennævnte tilskud
- 4) Flytteudgifter
- 5) Engangsudgifter til inventar på bufferinstitution

Ovennævnte fem udgiftstyper knytter sig til forskellige tidspunkter af det enkelte plejehjems modernisering. I nedenstående Tabel 1 er moderniseringen af ét plejehjem delt op i tre år: Tilpasningsåret, dvs. det år hvor institutionen skal neddrøse pladsbelægningen så antal beboere stemmer overens med kapaciteten i bufferinstitutionen. Moderniseringsåret, dvs. det år, hvor institutionen bliver ombygget, og hvor beboere og personale er flyttet til bufferinstitutionen. I dette år er der derfor både udgifter på den institution, som bliver ombygget, og på bufferinstitutionen. Tilbageflytningsåret (og resten af årene i projektperioden), dvs. de år hvor beboerne er flyttet tilbage på den nu moderniserede institution.

Tabel 7.1: Ændring i udgiftsniveau som følge af moderniseringsprojektet, eksempel institution A

Tilpasningsåret	Moderniseringsåret		Tilbageflytningsåret
	På institution A	På bufferinstitution	
Mindreudgift, som følge af tomgangspladser (jf. 1) Mindreindtægt, som følge af tomgangspladser (jf. 1) Udgift til flytning (jf. 4)	Husleje/afdrag & renter (jf. 2)	Mindreudgift, som følge af tomgangspladser (jf. 1) Mindreindtægt, som følge af tomgangspladser (jf. 1) Udgift til flytning (jf. 4)  Ændring i budgettet til de faste udgifter (jf. 1). Tilskud til husleje (jf. 3) Indtægt fra statsrefusion (jf. 3)	Mindreudgift, som følge af reduktion af pladser (jf. 1) Mindreindtægt, som følge af reduktion af pladser (jf. 1)  Ændring i budgettet til de faste udgifter (jf. 1). Tilskud til husleje (jf. 3) Indtægt fra statsrefusion (jf. 3)

## Ad 1) Reduktion i antallet af pladser, og derfor reduktion af de pladsafhængige udgifter/indtægter

Plejehjemmene på Frederiksberg får tildelt budget ud fra en nøgletalsmodel, hvor en række budgetposter tildeles ud fra antal pladser, mens resten af budgetposterne enten tildeles som en nøgle i forhold til kvadratmeter, som et fast grundbidrag eller på baggrund af institutionens faktiske specifikke udgifter.

Områder	Budgettildelings enhed
Pleje og omsorg	pr. plads
Administration, alle	pr. plads
Administration, ekstra til selvejende	pr. plads
Grundbidrag, alle	fast tilskud
Servicepakke, udgift	pr. plads pr. institution
Servicepakke, indtægt fra beboer	pr. plads pr. institution
Servicepakke, tilskud fra kommune	Tilskud, omregnes til pr. plads pr. inst.
Rengøring, beboerareal	m <sup>2</sup> , omregnes til pr. plads pr. institution
Rengøring fællesareal	m <sup>2</sup>
Ejendomsdrift (bl.a. vedligehold, vicevært)	m <sup>2</sup>
Ejendomsdrift (bl.a. el, vand og varme)	institutionens faktiske udgifter
Faste udgifter (bl.a. renovation, husleje)	institutionens faktiske udgifter

I det omfang moderniseringsprojektet ændrer på antallet af beboere i den enkelte institution, vil der således være en række budgetposter, som kan reduceres tilsvarende - pleje og omsorg, administration alle, samt administration ekstra til selvejende. Derudover vil der jf. nøgletalsmodellen være en pladsafhængig besparelse på rengøring af beboerareal<sup>2</sup>, og på tilskud til servicepakker, men denne er forskellig for plejehjemmene, da de har forskellige arealer, forskellige fordelinger mellem beboer- og serviceareal, og forskelligt tilskud til servicepakkerne. Endvidere vil denne del være forskellig i løbet af årene, da udgifterne pr. plads i institutionens ombygningsår skal beregnes med udgangspunkt i bufferinstitutionens arealfordeling, og efter moderniseringen skal beregnes med udgangspunkt i det moderniserede plejehjems arealfordeling.

I institutionens tilpasningsår (jf. tabel 7.1) vil der pga. neddroslingen i institutionens belægning være et antal tomgangspladser. Institutionens budget kan således reduceres med den mindreudgift på de pladsafhængige poster, som institutionen ifølge nøgletalsmodellen vil have pr. plads. Tomgangspladserne vil blive beregnet som månedspladser.

I ombygningsåret, tilbageflytningsåret og de efterfølgende år, vil der også være et ændret antal beboere på de berørte plejehjem – set i forhold til belægningen i 2005. Da plejehjemmenes budgetter i høj grad tildeles på baggrund af antal beboere, vil budgetterne tilsvarende blive ændret i disse år. Det gælder dog for disse år, at beboerhuslejen vil blive beregnet, som en omkostningsbaseret husleje (jf. almenboligloven). Dette betyder, at en række driftsudgifter, som før indgik i plejehjemmenes budgetposter "ejendomsdrift" og "faste udgifter", i fremtiden vil være indregnet i den omkostningsbaserede husleje. Disse udgifter vil således blive dækket af beboernes husleje. Udgifterne skal derfor ikke indgå i plejehjemmenes driftsbudgetter i ombygningsår og efterfølgende år. Det giver derfor ikke mening at beregne besparelsen for ombygningsår og efterfølgende år på samme måde som i tilpasningsåret, da elementerne i plejehjemmenes budgetter vil blive ændret.

## **Ad 2) "Dobbelt" huslejeudgift i institutionens ombygningsår**

Specielt for ombygningsåret gælder, at når plejehjemmet er overflyttet til bufferinstitutionen, så dækker beboerhuslejen huslejeudgifterne i bufferinstitutionen. Samtidig har institutionen stadig en huslejeudgift eller udgift til renter og afdrag, på den institution, som bliver ombygget. Denne udgift skal institutionen derfor have budget til i ombygningsåret.

---

<sup>2</sup> I forhold til den pladsafhængige besparelse på rengøring skal det holdes for øje, at det kun er muligt at indhente besparelsen i praksis, hvis plejehjemmet ikke har rengøringsudgifterne fastlagt i en kontrakt.

### **Ad 3) Merudgift til tilskud til beboernes huslejebetaling, og merindtægt som følge af statsrefusion på ovennævnte tilskud**

#### *Omkostningsbestemt husleje:*

Som nævnt bliver huslejen i bufferinstitutionerne og i de moderniserede institutioner omkostningsbestemt, hvilket betyder at en række af de driftsudgifter, som i øjeblikket er inkluderet i det budget institutionerne får fra kommunen, bliver indregnet i den omkostningsbestemte husleje. Det drejer sig om:

- Ejendomsskat
- Afgifter
- Forsikring
- Vicevært (vicevært til beboerareal, vicevært til serviceareal og fællesareal inkluderes i plejehjemmets budget)
- Havemand
- Rengøring af "udenomsareal" så som trappevask (rengøring af beboerareal betales særskilt af den enkelte beboer, rengøring af serviceareal og fællesareal inkluderes i plejehjemmets budget)
- Afkast
- Vedligeholdelse (indvendig og udvendig af beboerarealet)
- El, vand og varme til fællesarealer

Det driftsbudget som kommunen tildeler plejehjemmene i ombygningsår og efterfølgende år skal derfor reguleres, således at ovenstående ikke indgår, da disse udgifter fremover vil blive dækket af huslejeindtægten fra beboerne<sup>3</sup>.

#### Tilskud til beboerbetaling:

Endvidere ændres kommunens tilskud til beboerbetalingen, når beboerne flytter i bufferinstitutionen og i de moderniserede plejehjem. På de nuværende § 140 plejehjem betaler beboerne en boligbetaling, som er reguleret af lovmæssige regler. Boligbetalingen dækker ikke nødvendigvis udgifter til ejendomsdriften, hvorved kommunen i en række tilfælde giver et tilskud til ejendomsdriften, og således indirekte giver beboerne støtte til beboerbetalingen.

---

<sup>3</sup> Hvorvidt den konkrete huslejeindtægt vil tilgå institutionen eller kommunen, er endnu ikke afklaret, og såfremt det bliver kommunen, som modtager huslejeindtægten, vil institutionerne modtage budget til at dække de tilsvarende udgifter. Uanset hvor indtægten og udgiften ligger, går dette i netto nul, og det har derfor ikke betydning for beregningen af projektets driftsøkonomiske konsekvenser.

Til forskel fra dette bliver huslejen i bufferinstitutionerne og i de moderniserede institutioner som nævnt omkostningsbestemt, hvilket alt andet lige vil betyde en forhøjelse af den enkelte beboers husleje. Men efter lov om individuel boligstøtte, vil beboerne kunne opnå boligydelse. Størrelsen af boligydelsen afhænger af beboerens indkomst, boligens størrelse, huslejens størrelse og til en vis grad af beboerens formue<sup>4</sup>. Det er kommunen, som betaler boligydelsen til beboerne, men kommunen får en andel af udgiften retur via statsrefusion. Når beboeren er folkepensionist er statsrefusionen på 75 pct. af udgiften, mens statsrefusionen er på 50 pct. af udgiften, hvis beboeren er en førtidspensionist, som har fået tilkendt pensionen efter 1. januar 2003.

Ved indflytning i bufferinstitutionen og tilbageflytning til den moderniserede institution vil beboerne på trods af boligydelsen alt andet lige opleve en huslejestigning. FK-Ejendom vurderer at det ikke med udgangspunkt i lov om almene boliger er muligt for kommunen at kompensere de beboere, der overflyttes fra et § 140 plejehjem til en moderniseret ældrebolig, således at disse beboeres huslejeudgift ikke forøges. For yderligere undersøgelser skal Juridisk Sekretariat inddrages da en kompensation af beboerne kan kollidere med kommunalfuldmagten, og med princippet om at stille alle borgere lige.

Et alternativ til kompensationen af huslejeudgiften er at give øgede personlige tillæg til de personer, der rammes af huslejestigningen. Pensionsafdelingen vurderer dog, at øgede personlige tillæg ikke kan gives til alle de beboere, der rammes af huslejestigningen, da personlige tillæg er formueafhængige. Endvidere vurderes det, at da man kun kan modtage et personligt tillæg ved uforudsete udgifter, vil personlige tillæg kun være brugbare når beboerne bor på bufferinstitutionen. Såfremt der gives personlige tillæg, vil der være 50 pct. statsrefusion på denne udgift.

Endelig skal det nævnes, at beboere på de moderniserede plejehjem skal betale et beboerindskud, når de flytter ind på plejehjemmet<sup>5</sup>, dog gælder dette ikke for de beboere, som overflyttes fra et § 140 plejehjem<sup>6</sup>. Kommunen skal give beboerne mulighed for at låne til betalingen af beboerindskuddet i de nye boliger, såfremt beboernes husstandsindkomst er under en fastsat grænse. Dette vil ikke blive indregnet i de afledte driftsudgifter, da et lån som udgangspunkt blot er en midlertidig udgift.

#### **Ad 4) Flytteudgifter**

Som det fremgår af tabel 7.1, vil hvert plejehjem have flytteudgifter ultimo tilpasningsåret, hvor plejehjemmet flytter i bufferinstitution, og ultimo ombygningsåret, hvor plejehjemmet flytter tilbage på den moderniserede institution.

---

<sup>4</sup> Det er således ikke alle beboerne, der vil få boligydelse. På Østervang, som allerede fungerer under Almenboligloven, er det ca. 56 pct. af beboerne, som modtager boligydelse.

<sup>5</sup> Beboerindskuddet svarer til et depositum, og gives således tilbage, når personen ikke længere bor på plejehjemmet.

<sup>6</sup> Dette betyder, at beboerindskud først vil kunne indhentes, når pladserne på bufferinstitutionerne og på de moderniserede plejehjem optages af nyindflyttere (dvs. personer, der ikke overflyttes fra §140 plejehjem). I modsætning hertil er beboerindskuddene i øjeblikket indarbejdet i projektets anlægsbudget, i det år boligerne står færdige. En lille del af anlægsbudgettets finansiering vil således blive forsinket.

Følgende forhold er omfattet af de flytteomkostninger Frederiksberg Kommune afholder:

- Nedpakning af beboernes møbler og personlige genstande
- Fragt af beboernes møbler og personlige genstande, der er nedpakket
- Flytning af telefon og eventuelt flytning af hvidevarer
- Udpakning af beboernes møbler og personlige genstande
- Plejehjemmets løse inventar

Frederiksberg Kommune afholder ligeledes omkostninger til hovedrengøring af bufferinstitutionerne mellem flytningerne. Det forventes at opgaven vedrørende flytning og hovedrengøring vil blive udbudt, og udgifterne vil derfor blive beregnet på baggrund af kontraktsummen.

### **Ad 5) Engangsudgifter til inventar på bufferinstitution**

Som udgangspunkt flytter institutionerne deres løse inventar med over i bufferinstitutionen, men bl.a. gardiner og indretning af multihal vil skulle afholdes separat, når bufferinstitutionerne tages i brug. Derudover vil der være udgifter forbundet med at indrette Flintholm og Nimbus med løst inventar, når de ophører med at fungere som bufferkapacitet, dvs. i år 2013.

## **7.2. Metode til beregning af driftsøkonomisk konsekvens**

For at estimere projektets samlede driftsøkonomiske konsekvens vil følgende blive sammenholdt:

1. Udgiftsniveauet hvis plejehjemmene tildeles samme budget, som i 2006, i perioden 2006 til 2013, og hvis kommunen i alle årene har samme indtægt fra husleje og el, vand og varmebetaling, som budgetteret for 2006.
2. Udgiftsniveauet i perioden 2006 til 2013 når alle elementerne fra afsnit 7.1 er indarbejdet, dvs.:
  - a. plejehjemmenes driftsbudgetter korrigeret for tomgangspladser, nye arealer på de nye/ombyggede institutioner, omkostninger indarbejdet i omkostningsbaserede huslejer
  - b. kommunens udgifter og indtægter til/fra husleje, boligydelse, statsrefusion, el og varme
  - c. kommunens udgifter til flytning, hovedrengøring og engangsudgifter til inventar

Differencen mellem disse to udgiftsniveauer giver således projektets estimerede driftsøkonomiske konsekvens.

### 7.3. Metode til beregning af udgiftsniveauet i projektperioden

For at opnå et overblik over de samlede afledte driftsudgifter for projektet, dvs. udgiftsniveauet i perioden 2006 til 2013 når alle elementerne fra afsnit 7.1 er indarbejdet, vil det således være nødvendigt at genberegne hver enkelt institutions budget, og ydermere beregne budgettet forskelligt for hvert år i byggeprocessen. Derudover vil det være nødvendigt at beregne kommunens indtægter og udgifter i forbindelse med huslejebetaling, boligydelse og statsrefusion.

#### 7.3.1. Plejehjemmenes budgetter i projektperioden

*Budget til plejehjem i årene før det moderniseres:*

I disse år tildeles plejehjemmet samme budget, som udmeldt i budgetudmelding 2006 (inkl. tilskud til servicepakker og udgift til renter og afdrag, for de institutioner, som har denne udgift i stedet for huslejebetaling).

*Budget til plejehjem i tilpasningsåret:*

I dette år vil plejehjemmet få budget tildelt budget som i 2006 (jf. ovenfor), dog fratrukket det antal tomme månedspladser (tomgangspladser) institutionen har det pågældende år, ganget med hvad en tomgangsplads beregnes til at koste (jf. afsnit 7.1 ad 1).

*Budget til plejehjem i ombygningsåret:*

I dette år (dvs. det år institutionen er flyttet til bufferinstitutionen) vil institutionen få tildelt et nyt budget, baseret på:

- pladsbelægning (i månedspladser) det pågældende år ganget med udgift pr. plads (denne udgift pr. plads er ikke helt identisk med besparelsen pr. tomgangsplads, da bl.a. arealfordelingen, og dermed rengøringsudgifterne, er anderledes i bufferinstitutionen).
- fast tilskud til administration
- ejendomsdrift (de dele, som ikke er indregnet i den omkostningsbaserede husleje). Disse beløb vil blive beregnet med udgangspunkt i nøgletalsmodellen for plejehjemmet Østervang, da Østervang allerede fungerer med omkostningsbaseret husleje, men med arealfordelingen på Flintholm/Nimbus).
- udgifter til el, vand og varme baseret på budget 2006
- fast ejendomsudgift (husleje eller renter og afdrag) til det plejehjem som bliver ombygget.

Ejendomsdriften på bufferinstitutionen og huslejeindtægten, inkl. tilskuddet fra kommunen, vil således blive holdt udenfor denne beregning, da dette går i netto nul. Til gengæld er der i form af boligydelsen en udgift forbundet med dette for kommunen. Dette vil blive behandlet i afsnit 7.3.2.

*Budget til moderniseret plejehjem:*

Når plejehjemmet er moderniseret vil budgettet blive beregnet efter samme princip som for ombygningsåret, dog uden den ("dobbelte") faste ejendomsudgift. Samtidig vil det for disse år være arealfordelingen på de ombyggede plejehjem, der skal anvendes i stedet for arealfordelingen på bufferinstitutionerne.

Specifikt for Flintholm og Nimbus gælder, at disse fra hhv. 2007 og 2008 og frem til og med 2012 er fyldt op med beboere fra de plejehjem, som moderniseres, og bliver derfor i denne periode indregnet udgiftsmæssigt under de andre plejehjem. Det er derfor først fra år 2013 at Flintholm og Nimbus skal indgå selvstændigt i beregningerne.

### **7.3.2. Tilskud til husleje i projektperioden**

Udover institutionernes driftsbudget, skal kommunens forventede udgifter og indtægter til/fra husleje, boligydelse og statsrefusion beregnes, for at skabe et samlet overblik over projektets afledte driftsudgifter.

*I årene før plejehjemmet moderniseres og i tilpasningsåret:*

I disse år, vil samme indtægt fra beboerbetaling (husleje, el etc.) blive indarbejdet. I tilpasningsåret vil denne indtægt dog blive tilpasset antal tomgangspladser.

*I plejehjemmets ombygningsår, og i årene efter moderniseringen:*

I de år hvor beboerne bor i bufferinstitution eller på moderniseret plejehjem, skal en udgift i form af tilskud til husleje (boligyldelse), men også en indtægt i form af statsrefusion, indarbejdes i beregningerne. Niveaueet for boligydelsen er på nuværende tidspunkt ukendt, dels fordi den omkostningsbaserede husleje pr. plads på de moderniserede plejehjem ikke er kendt, og dels fordi de fremtidige beboeres indkomst og formueforhold er ukendte. Boligyldelsen vil derfor blive estimeret med udgangspunkt i den beboersammensætning, der er på Østervang<sup>7</sup> og den huslejudgift og boligstørrelse, der er på Flintholm.

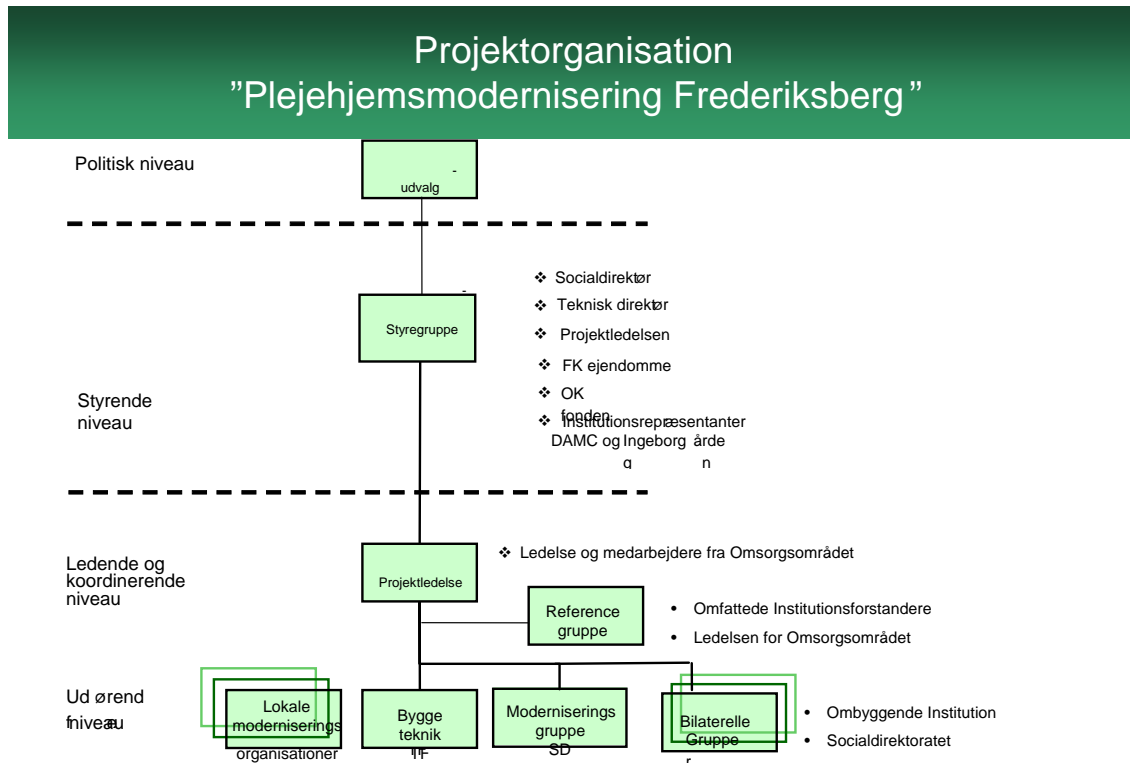
Som nævnt i afsnit 7.1 ad 3 er der forskel på statsrefusion for folkepensionister og førtidspensionister, men da førtidspensionister forventes at udgøre en meget lille andel af beboerne på de moderniserede plejehjem, vil indtægten i forbindelse med statsrefusion på boligydelse blive indarbejdet som 75 pct. af udgifterne til boligydelse.

---

<sup>7</sup> Da Østervang allerede på nuværende tidspunkt drives efter almenboligloven, modtager en del af beboerne boligydelse (dvs. alle de beboere, som er berettiget til boligydelsen).

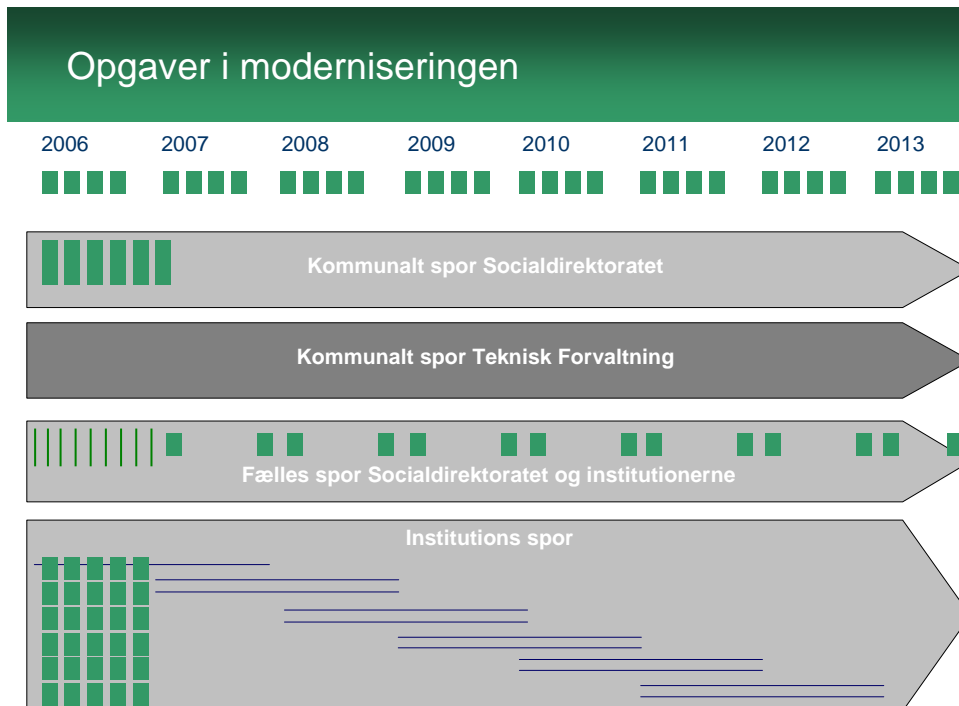
## 8. Organisering

I forbindelse med udarbejdelsen af nærværende masterplan har nedenstående projektorganisation været gældende:



Når masterplanen er godkendt, og selve moderniseringsprojektet igangsættes, vil der være behov for en ny organisationsform til at løse moderniseringens mange opgaver. Den konkrete organisering vil variere undervejs i det samlede forløb.

Gennemførelse af moderniseringsprojektet er et omfattende arbejde med mange aktører. Organiseringen vil derfor tage udgangspunkt i en gruppering af de opgaver, der skal løses. For at skabe overblik over de mange arbejdsopgaver er projektplanen opdelt i en række spor:



- Et kommunalt Socialdirektorat spor, der omfatter logistik, kapacitet, kommunal økonomi og aftalemæssige forhold samt afledte konsekvenser heraf.
- Et kommunalt Teknisk Forvaltnings spor, der omfatter byggetekniske forhold.
- Et fælles spor (SD og institutionerne), som vedrører støttefunktioner til institutionernes respektive moderniseringsopgaver (generel information, manualer, vejledninger, checklister). Opsamling af erfaringer fra en moderniseringsproces, som overdrages til de øvrige.
- Et institutionsspor, der indeholder de enkelte institutioners respektive moderniseringsprojekter, hvor både repræsentanter fra Teknisk Forvaltning og Socialdirektoratet deltager.

Når masterplanen er godkendt, vil opgaverne i de enkelte spor blive nedbrudt, og de konkrete arbejdsopgaver vil efterfølgende blive identificeret og beskrevet. Når der er tilvejebragt et overblik over alle arbejdsopgaver, vil udførelsen af disse blive kalendermæssigt placeret og samlet i en drejebog for det samlede projekt.

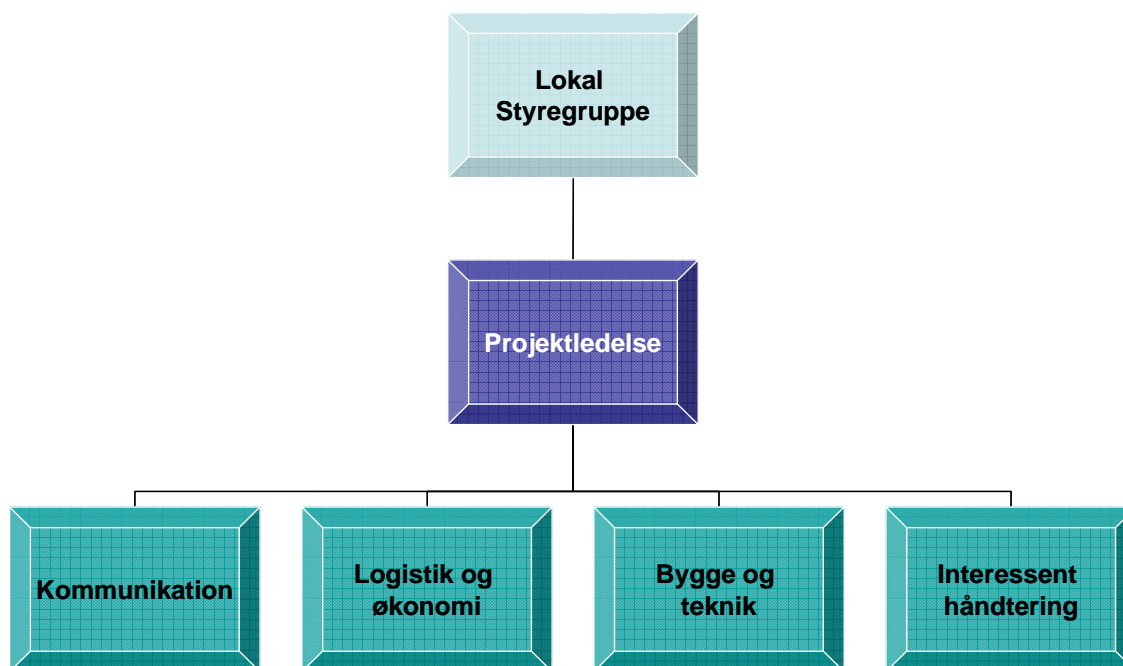
Ansvar for at løse de opgaver, som ligger i Socialdirektoratets spor, vil blive placeret i Omsorgsområdet. Afhængigt af indholdet i de respektive opgaver vil der blive etableret de nødvendige projektorganisationer til at varetage opgaveløsningen. Det er især i starten af moderniseringen (2006 og 2007), der er en stor mængde opgaver, som skal løses i dette spor.

På samme måde som i Socialdirektoratet vil der være en række opgaver, som placeres i Teknisk Forvaltning, og som Teknisk Forvaltning, afhængigt af størrelse og indhold i opgaverne selv er ansvarlige for organiseringen af.

Til at håndtere opgaverne, som er fælles for Socialdirektoratet og de enkelte institutioner, etableres en referencegruppe. Referencegruppen fungerer som koordinerende forum mellem institutionerne og Frederiksberg Kommune for de generelle forhold i moderniseringen. Alle principper for gennemførelse af moderniseringen drøftes, og alle vejledninger/værktøjer til brug for den enkelte institution fastlægges.

Ligeledes er referencegruppen ansvarlig for, at erfaringer fra de lokale moderniseringsprojekter opsamles, bearbejdes og bringes i anvendelse via vejledninger og værktøjer. Referencegruppen bemannes med de omfattede forstandere og ledelsen for Omsorgsområdet.

De konkrete moderniseringsopgaver vil blive udført af de enkelte institutioner. Til det formål vil den enkelte institution etablere en projektorganisation, som vil være aktiv i den enkelte institutions moderniseringsperiode, hvilket vil sige fra den tidlige planlægning af det lokale projekt og indtil alle forhold og beboere er på plads på den moderniserede institution (en varighed på ca. tre kalenderår). De enkelte institutioners projektorganisationer vil have deltagelse fra både Omsorgsområdet og Teknisk Forvaltning, og projektorganisationen vil blive designet ud fra nedenstående fælles træk:



Det er den enkelte institution, der beslutter hvilken konkret projektorganisation, man har behov for. Ovenstående struktur og udførende grupper bør dog kunne genfindes i alle institutionernes organisering, mens den enkelte institution sagtens kan have behov for at arbejde med flere udførende grupper.

Nedenfor gennemgås en række anbefalinger til ansvar, bemanning og arbejdsopgaver i de enkelte organisationsenheder.

### Lokal styregruppe (besluttende niveau)

<b>Ansvar</b>	Styregruppen er ansvarlig for fastlæggelse af projektets rammer og leverancer i form af mål, tid, økonomi og kvalitet. Styregruppen vil gennem projektførelsen være ansvarlig for godkendelse af delleverancer samt opfølgning på og sikring af projektets fremdrift. Det er kun styregruppen, der kan beslutte ændringer til projektets rammer i projektførelsen.
<b>Bemanning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styregruppen nedsættes af institutions bestyrelse og bør have følgende repræsentation:</li> <li>• To repræsentanter fra institutionens bestyrelse, den ene som formand.</li> <li>• Institutionsforstanderen.</li> <li>• En beboerrepræsentant.</li> <li>• En medarbejderrepræsentant.</li> <li>• Eventuelt institutionens byggerådgiver.</li> <li>• Repræsentant fra entreprenøren.</li> <li>• Repræsentant fra Omsorgsområdet.</li> <li>• Repræsentant fra Teknisk Forvaltning.</li> <li>• Projektleder eller sekretariatsfunktion.</li> </ul>
<b>Opgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fastlægge institutionens fremtidige virke</li> <li>• Tilvejebringe konkrete forslag til ombygningen.</li> <li>• Fastlægge mål.</li> <li>• Fastlægge rammer.</li> <li>• Tilvejebringe finansiering.</li> <li>• Fastlægge deltagelse.</li> <li>• Behandle ændringsanmodninger.</li> <li>• Levere beslutningskompetence.</li> <li>• Indgå aftaler med entreprenør og andre leverandører.</li> </ul>
<b>Forventet mødefrekvens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Månedlige møder med fremdriftsrapportering.</li> <li>• Ad hoc, hvis der opstår behov for ændring af projektets rammer i form af tid, ressourcer, leverancer og mål.</li> </ul>

**Projektledelsen (ledende og koordinerende niveau)**

<b>Ansvar</b>	<p>Projektledelsen er ansvarlig for forvaltningen af de vedtagne rammer og for realiseringen af målene. Projektledelsen har kompetence til at træffe beslutninger om alle forhold inden for rammerne. Projektledelsen er ansvarlig for alle opgaver i forhold til daglig ledelse, delegering, koordinering og opfølgning. Projektledelsen er forpligtet til løbende at vurdere risici og trusler for projektets gennemførelse og for at gennemføre handlinger til imødegåelse af disse, så længe det kan ske inden for projektets rammer. For alle forhold, som kræver rammeændringer, skal projektledelsen udarbejde ændringsanmodninger, som skal behandles i styregruppen. Projektledelsen er ansvarlig for etablering af alle nødvendige procedurer til styring af projektet samt fastlæggelse af metoder for opgaveløsningen.</p>
<b>Bemanding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En af bestyrelsen udpeget person, sandsynligvis forstanderen.</li> </ul>
<b>Opgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablering af fælles masterplan.</li> <li>• Opfølgning og frembringelse af fremdriftsinformation.</li> <li>• Løbende vedligeholdelse af masterplan.</li> <li>• Deltagelse i referencegruppe.</li> <li>• Etablering af beslutningsgrundlag for fremdriftssikring.</li> <li>• Løbende målfokusering.</li> <li>• Beslutninger om interessenthåndtering.</li> <li>• Koordinering.</li> <li>• Kvalitetssikring.</li> <li>• Ændringsstyring.</li> <li>• Risikostyring.</li> <li>• Kommunikationsstyring.</li> <li>• Økonomistyring.</li> <li>• Sparring/dialog med delprojektledere.</li> <li>• Motivering af aktører.</li> </ul>

**Kommunikationsgruppe**

<b>Ansvar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planlægning, koordinering og gennemførelse af al kommunikation ud ad projektorganisationen (medarbejdere, beboere og pårørende og eksterne interessenter).</li> </ul>
<b>Bemanning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medarbejdere fra institutionen.</li> </ul>
<b>Opgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilvejebringe overblik over hvilke konkrete interessenter der skal informeres i moderniseringsforløbet.</li> <li>Udfærdige en konkret informationsplan.</li> <li>Sikre at alle opgaver i kommunikationsplanen bliver udført.</li> <li>Løbende identifikation og løsning af nye kommunikationsbehov.</li> <li>Udfærdigelse af materiale til anvendelse i kommunikationen.</li> </ul>
<b>Forventet mødefrekvens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efter egen plan.</li> </ul>

**Logistik- og økonomigruppe**

<b>Ansvar</b>	<p>Der udpeges en delprojektleder for gruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Delprojektlederen er ansvarlig for, at planlægning og gennemførelse af alle logistik forhold omkring beboere og medarbejdere samt de økonomiske konsekvenser heraf.</li> </ul>
<b>Bemanning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delprojektlederen.</li> <li>Forstanderen (kan være delprojektlederen).</li> <li>Administrativ medarbejder fra institutionen.</li> <li>Konsulent fra plejehjemsekretariatet.</li> <li>Eventuelt andre medarbejdere fra institutionen.</li> </ul>
<b>Opgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udarbejdelse af budgetter for moderniseringsperioden.</li> <li>Beslutninger om hvordan nødvendige reduktioner skal gennemføres.</li> <li>Planlægning og opfølgning på alle reduktioner.</li> <li>Planlægning og løbende opfølgning på tomgang i tilpasnings- og moderniseringsår.</li> <li>Opfølgning på budgetter og den reelle udvikling.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlægning og gennemførelse af de konkrete flytninger.</li> <li>• Vedligeholdelse af kapacitets- og logistikplaner.</li> <li>• Rapportering til projektledelsen.</li> </ul>
<b>Forventet mødefrekvens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efter egen plan.</li> </ul>

### Byggetekniskgruppe

<b>Ansvar</b>	<p>Der udpeges en delprojektleder for den byggetekniske gruppe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delprojektlederen er ansvarlig for, at alle byggetekniske forhold fra den tidlige projektering til den sidste godkendelse af den gennemførte modernisering.</li> </ul>
<b>Bemanning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delprojektlederen.</li> <li>• Forstanderen (kan være delprojektlederen).</li> <li>• Eventuel bygherre rådgiver.</li> <li>• Ledelsesrepræsentant fra entreprenør.</li> <li>• Administrativ medarbejder fra institutionen.</li> <li>• Repræsentant fra Teknisk Forvaltning.</li> <li>• Eventuelt andre medarbejdere fra institutionen.</li> </ul>
<b>Opgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablering af krav til byggeri.</li> <li>• Frembringelse af projekteringsforslag.</li> <li>• Udarbejdelse af planer for alle byggetekniske opgaver.</li> <li>• Godkendelser fra myndigheder.</li> <li>• Koordinering i forhold til de konkrete byggeopgaver.</li> <li>• Konsekvensvurderinger af byggeopgaver.</li> </ul>
<b>Forventet mødefrekvens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efter egen plan.</li> </ul>

### Interessant håndtering

<b>Ansvar</b>	<p>Der udpeges en delprojektleder for gruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delprojektlederen er ansvarlig for, at alle af moderniseringen afledte forhold for samarbejdspartnerne bliver identificeret og</li> </ul>
---------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>håndteret. Det drejer sig primært om midlertidige ændringer i samarbejdsforholdene med praktiserende læger, Frederiksberg Hospital, Frederiksberg Sundhedscenter, Diakonissestiftelsen, men også midlertidige leverandører af mad, plejeartikler m.m.</p>
<b>Bemanning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delprojektlederen.</li><li>• Forstanderen (kan være delprojektlederen).</li><li>• Administrativ medarbejder fra institutionen.</li><li>• Repræsentant fra teknisk forvaltning.</li><li>• Eventuelt andre medarbejdere fra institutionen.</li></ul>
<b>Opgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tilvejebringe overblik over hvilke samarbejdsparter der berøres af moderniseringen.</li><li>• Vurdere hvad påvirkningen konkret betyder for samarbejdet.</li><li>• Etablere dialog med den enkelte samarbejdspart og drøfte forholdene.</li><li>• Finde midlertidige løsninger på hvordan samspillet med den enkelte samarbejdspart skal foregå i moderniseringsperioden.</li><li>• Informere alle relevante medarbejdere om ændringerne i samarbejdsprocedurerne.</li></ul>
<b>Forventet mødefrekvens</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Efter egen plan.</li></ul>

## 9. Bilagsoversigt

Bilag A Beskrivelse af de eksisterende institutioner og deres ønsker til modernisering

Bilag B Konsekvensberegninger for det valgte scenarium

Bilag C Forudsætninger for kapacitetsberegninger

Bilag D Logistikforhold for de enkelte institutioner version 1.0

Bilag E Institutionsmanual, Fase og opgaveoversigt

Bilag F Forudsætninger for beregning af afledt drift

Bilag G Oversigt over pladsbevægelser i projektperioden

Bilag H Retningslinier for indretning af nye plejeboliger