



Slagelse Kommune, §17, stk. 4-udvalg om etablering af lokalplejehjem

Afrapportering

Udarbejdet af Anne-Mette Scheibel og Mikkel Ejning, partnere i Resonans A/S

København, 9. januar 2025

Indledning:

Baggrund, formål og opgaver for udvalget beskrives i kommissoriet og i forretningsordenen. Resonans A/S har som ekstern konsulentvirksomhed i et tæt samarbejde med chef for sundhed og ældre, konsulent på området og administrativ medarbejder fra Slagelse Kommune haft til opgave at planlægge og facilitere afholdelsen af udvalgets møder. Resonans har desuden haft til opgave at indsamle indsigter og perspektiver fra borgere og relevante aktører og videregive disse til udvalget. Endelig har Resonans haft til opgave at samle og formidle centrale konklusioner, holdninger, perspektiver og dilemmaer fra udvalgets arbejde i dette dokument. Dokumentet understøttes af referater og bilag fra de enkelte udvalgsmøder. I dokumentet giver vi som konsulenter ikke faglige anbefalinger, men fokuserer på at formidle et så nuanceret billede af forløbets input og samtaler som muligt, som afsæt for den efterfølgende politiske bearbejdning.

Disposition af indhold:

På baggrund af forløbet af udvalgsmøderne og de indholdsmæssige drøftelser har vi valgt at disponere afrapporteringen således:

1. Hovedkonklusioner
2. Metodeafsnit med beskrivelse af tilgangen til indsigtssindsamling og facilitering af udvalgsmøderne
3. Hvad er et lokalplejehjem?
4. Visionsfortælling for lokalplejehjem balanceret mellem forventede fordele og risici
5. Organisering, ledelse og bestyrelse
6. Lokalt forankringspotentiale og udfordringer med afsæt i Korsør og Skælskør som lokalområder
7. Mulige profiler og målgrupper
8. Foreløbig viden om- og modeller for økonomi
9. Læring til inspiration for kommunale plejecentre

1) Hovedkonklusioner

Det har været udvalgets opgave at give et nuanceret billede af muligheder og udfordringer ved etablering af lokalplejehjem. I udvalgets arbejde har inddragelse af lokale borgere været et vigtigt afsæt. Der er stadig viden, som mangler at blive inddraget, blandt andet dybere økonomiske beregninger. Med den viden, som har været tilgængelig og de drøftelser, som har været i udvalget indtil nu, er hovedkonklusionerne som følger.

Muligheder og positive forventninger til lokalplejehjem i Slagelse Kommune

- Der kan skabes et unikt tilbud, som med en kvalificeret bestyrelse, ledelse og medarbejdere kan arbejde nytænkende med ældrepleje.



- Den højere grad af frihed, som der gives til et lokalplejehjem, kan potentielt tiltrække særligt dygtige bestyrelsesmedlemmer, ledere og medarbejdere. Der vil være mulighed for at sætte sit eget præg på det indenfor den ramme, der gives fra byrådet ved etableringen af plejehjemmet.
- Den større frihedsgrad kan også omsættes til afprøvning af nye organiserings- og ledelsesformater med stor inddragelse og frisættelse af medarbejderne.
- Der er et muligt potentiale for en stærk lokal forankring med inddragelse af pårørende, civilsamfund, foreninger, institutioner og erhvervsliv. Et lokalplejehjem kan være en dynamo for lokalsamfundet, hvor mennesker mødes på tværs af generationer og interesser.
- Der er et muligt potentiale for et lokalplejehjem i at skabe lokalt engagement og ejerskab blandt lokale frivillige og pårørende, fx ved oprettelsen af en venneforening.
- Der er muligt potentiale i, at lokalplejehjemmet kan vælge en profil, som skaber en særlig interesse for stedet. Dette kan tiltrække ledere og medarbejdere med interesser for profilen til Slagelse Kommune. Og det kan være en indgang for frivillige til at engagere sig i plejehjemmet.
- Et lokalplejehjem kan være en politisk mulighed for at udvide det frie valg og for Slagelse Kommune at være blandt de første kommuner, der igangsætter denne mulighed for borgerne på ældreområdet.

Udfordringer og risici ved etablering og drift af lokalplejehjem i Slagelse Kommune

- Der er uafklarede spørgsmål omkring økonomien i et lokalplejehjem. Beregninger foretaget af Slagelse Kommunes økonomikonsulenter viser, at der som udgangspunkt er en kommunal merudgift til overhead (IT, HR, administration m.m.), herunder udgifter til bestyrelse, ledelse og mobilisering af lokalområdsaktører. Det er uklart om denne merudgift kan hentes hjem gennem besparelser eller innovative løsninger i den tilbageværende kommunale drift. Revisionshuset BDO laver i foråret 2026 et materiale til KL, som skal kaste mere lys over økonomimodeller for lokalplejehjem.
- Det er utvetydigt, at kommunen påtager sig en økonomisk risiko ved etableringen af et lokalplejehjem, da eventuelle omkostninger ved konkurs skal afholdes af kommunen som enejer af aktieselskabet. Tidligere omtalte økonomiske materiale fra BDO kan muligvis afdække, om der også er økonomiske potentialer som modvægt til den risiko.
- Der skal også afsættes økonomiske midler til evt. etablering af et lokalplejehjem, hvilket der ikke er regnet en udgiftspost ud for pt. Det vil typisk være engangsudgifter til udarbejdelse af stiftelsesdokument, ejerstrategi, ejerftale, vedtægter og indhentning af juridisk, organisatorisk og økonomisk rådgivning.
- Det er usikkert, om man vil være i stand til at tiltrække kvalificerede personer til bestyrelse, ledelse og faglige medarbejder.
- Det er usikkert, i hvor grad man vil være i stand til at aktivere lokalsamfundet omkring plejehjemmet. Aktive frivillige i lokalområder er ofte en mindre gruppe, som har meget travlt i forvejen. Og børnefamilier i lokalområder har travlt med dagligdagens gøremål og transport til og fra arbejde. Erhvervsliv og foreninger er engageret i mange forskellige ting, og vil ikke altid kunne finde en meningsfuld anledning til at engagere sig i et lokalplejehjem.
- Der skal afsættes ressourcer til, at personalet kan understøtte og koordinere samarbejdet med civilsamfundet.

Der er samlet set tungtvejende risici, men også interessante potentialer ved etableringen af et lokalplejehjem. Det har været et gennemgående tema i udvalgets arbejde, at hvis man fra politisk side ønsker at etablere et lokalplejehjem i Slagelse Kommune, så skal det være drevet af politiske ambitioner om at forsøge at give plads til skabelsen af en ny type plejehjem, som giver borgere, pårørende og lokalsamfund noget, som er innovativt, unikt og værdiskabende for det gode ældreliv.



2) Metodeafsnit med beskrivelse af tilgangen til indsigtsindsamling og facilitering af udvalgsmøderne

Indsigtsindsamling gennem samtaler med borgere og lokale aktører

I forløbet har vi interviewet aktive frivillige borgere fra Korsør og Skælskør. Vi har interviewet bestyrelse, ledelse, beboere og pårørende på den selvejende institution Antvorksov. Vi har talt med en repræsentant for erhvervsliv og foreninger i Skælskør. Og vi har talt med direktøren for OK Fonden, som driver friplejehjem i Slagelse Kommune.

I Resonans' møde med borgere og aktører er det vigtigt for os, at de mødes med stor respekt og kommer til orde på deres egne præmisser, men dog i en klart defineret ramme. Derfor har vi designet spørgsmål, som både åbner op for skeptiske og bekymrede perspektiver, og for optimistiske og visionære perspektiver. På den måde bliver borgernes input nuancerede og balancerede. Vi noterer og formidler borgernes stemmer så tæt på det sagte som muligt, i nogle tilfælde som anonyme citater, i andre tilfælde som klynger af perspektiver eller temaer. På den måde har udvalget fået så nuanceret et billede som muligt af, hvad der optager de personer, vi har talt med. Både deres bekymringer og håb for fremtiden.

Facilitering af udvalgsmøderne

I planlægningen af opstartsseminaret og udvalgsmøderne er det blevet prioriteret, at processen er en blanding af faglige input fra eksperter, formidling af indsamlede indsigter, og involvering af udvalgets medlemmer i dialog, hvor deres perspektiver noteres. Vi har to gange haft advokat hos Kromann-Reumert Line Havndrup Damgaard på besøg til at fortælle om organisatoriske og juridiske aspekter af de politiske intentioner bag idéen om lokalplejehjem og ældreloven. Vi har haft økonomikonsulenter fra Slagelse Kommune på besøg til at fortælle om økonomiske perspektiver. Og vi har selv bragt inspiration og eksempler ind fra fx plejehjem andre steder i Danmark eller udlandet.

I faciliteringen af møderne har vi haft stort fokus på, at alle udvalgets medlemmer bliver hørt lige meget. Dette har vi gjort blandt andet ved at arbejde i mindre grupper, hvor alle kom til orde, og vi tog noter undervejs. Vi har fokuseret på at skabe et trygt rum, hvor alle havde lyst til at bidrage i både grupper og i plenumdialoger.

Borgerworkshop med foredrag af Bente Klarlund d. 4. december 2025

Arrangementet d. 4. december var en del af opgaveudvalgsforløbet. 75-80 borgere mødte op og gav input til de gode ældretilværelser i Slagelse og perspektiver på samspillet mellem et plejehjem og lokalsamfund og civile aktører. De mange input fra deltagerne blev samlet og formidlet til udvalget efterfølgende og integreret i denne afrapportering.

3) Hvad er et lokaleplejehjem?

Ambitionen med Ældrereformen er bl.a. at frisætte ældreplejen, herunder plejehjem, der skal have bedre rammer for at kunne drives med lokal frihed og ansvar og større inddragelse af det omkringliggende samfund og civilsamfundet. Ambitionen er bl.a. udmøntet i lov om lokalplejehjem, hvorved kommunerne får mulighed for at etablere lokalplejehjem med henblik på:

- at skabe større armslængde til kommunalbestyrelsens styring,
- at lade lokalområdet bidrage til at skabe liv på lokalplejehjemmet
- at skabe et større ledelsesrum ved at frisætte plejehjemmets ledelse og drift med det formål at sætte borgeren i centrum.

Lokalplejehjem er en ny måde at drive kommunale plejehjem, hvor plejehjemmene få samme frihedsgrader som friplejehjem, og hvor med mulighed for at tilpasse organisering ud fra lokale ønsker og behov og afspejle det lokale miljø.



Hovedelementerne i et lokalt plejehjem er ifølge Kromann-Reumert:

- Lokalplejehjemmet drives af et af kommunen ejet aktieselskab – dvs. kommunalt ejerskab.
- Lokalplejehjemmet styres af selvstændige, professionelle bestyrelser bl.a. bestående af repræsentanter fra lokalområdet, herunder det lokale erhvervsliv, og som får eget ansvar for plejehjemmets økonomi og drift.
- Lokalplejehjemmet leverer hjælp og støtte efter ældreloven og serviceloven og kan tilbyde beboerne tilkøbsydelse.
- Lokalplejehjemmet er forpligtet til at overholde offentligretlige regler og grundsætninger, men friset fra kommunale politikker og krav (f.eks. kostpolitikker og pårørendepolitikker).
- Lokalplejehjemmet indgår i den kommunale forsyning, og kommunen har anvisningsret til lokalplejehjemmet.
- Kommunalbestyrelsen betaler lokalplejehjemmet for den hjælp og støtte mv., som lokalplejehjemmet leverer.

Forskellen ml. et kommunalt plejehjem, et lokalplejehjem og et friplejehjem har Kromann-Reumert illustreret således:

Hvad er et lokalplejehjem?

Kommunalt plejehjem	Lokalplejehjem	Friplejehjem
+ kommunalt ejerskab	+ kommunalt ejerskab	+ kommunalt ejerskab (privat)
+ kommunal (central) ledelse	+ kommunal ledelse - dvs. decentral/lokal ledelse	+ kommunal ledelse (privat ledelse)
+ forpligtet af offentligretlige regler og grundsætninger	+ forpligtet af offentligretlige regler og grundsætninger	+ forpligtet af offentligretlige regler og grundsætninger
+ omfattet af kommunale politikker	+ omfattet af kommunale politikker	+ omfattet af kommunale politikker
+ kommunal anvisningsret	+ kommunal anvisningsret	+ kommunal anvisningsret (med mindre aftale)
+ mulighed for salg af tilkøbsydelse	+ mulighed for salg af tilkøbsydelse	+ mulighed for salg af tilkøbsydelse
+ kommunen betaler for hjælp og støtte efter ældreloven og serviceloven	+ kommunen betaler for hjælp og støtte efter ældreloven og serviceloven	+ kommunen betaler for hjælp og støtte efter ældreloven og serviceloven
→ drives i egne eller lejede (almene) lokaler	→ drives i lejede (almene eller kommunale) lokaler	→ drives i egne eller lejede (privat ejede) lokaler



4) Visionsfortælling for lokalplejehjem balanceret mellem forventede fordele og risici

Udvalget beskrev følgende, som en række mulige **visioner** for et lokalplejehjem i Slagelse:

- Et hjem for beboerne, præget af selvbestemmelse og uden begrænsninger. Et sted hvor der er fokus på beboernes ressourcer
- Bemandingen følger beboernes behov, og de ansatte arbejder fleksibelt.
- Stemningen er præget af begejstring og blik for for at låse op for potentialer.
- Der skal være hjemligt og trygt med masser af nærvær. Et sted, hvor der dufter af mad, og er en god madkultur
- Et hus som er åbent ud mod lokalsamfundet, og som bygger bro til fællesskaber.
- Et hus med masser af aktiviteter som café, naturoplevelser, dyr, håndværk og andre ting, som beboerne har glæde af
- En kompetent og engageret bestyrelse og ledelse, som kommunikerer til og med omverden, og hvor netværket omkring plejehjemmet er ambassadører

Undervejs i drøftelserne identificerede udvalget nogle potentielle styrker, bekymringer, forudsætninger og drømme, som kan ligge til grund for de videre overvejelser.

Potentielle styrker ved et lokalplejehjem kan være, at der er kortere vej til beslutningerne på grund af nem adgang til bestyrelse og øverste ledelse. Man har selv mulighed for at ansætte personale. Der kan potentielt skabes større oplevelse af ejerskab hos beboere og pårørende gennem større selvbestemmelse. Der kan potentielt være større muligheder for at prøve ting af, da der er færre formelle bindinger. Og der kan være et stort potentiale for inddragelse af civilsamfund, frivillige og lokale fællesskaber på grund af den lokale forankring.

Bekymringer som udvalget identificerede kan fx være, at et lokalplejehjem bliver en "ø uden retningslinjer", hvor inddragelsen af fx Ældreråd eller medarbejdere bliver mindre, og hvor bestyrelsen lukker sig om sig selv. Der kan også være uklarhed på grund af kommunens ejerskab og rolle som myndighed, og kan det være svært for kommunen at slippe kontrollen? Lønomsætninger til bestyrelse, direktør og ledelse nævnes også som en bekymring, og i det hele taget de økonomiske risici for kommunen. Som en sidste bekymring nævnes mulig faglig sårbarhed, altså om man kan sikre de nødvendige faglige kompetencer.

Forudsætninger for etableringen af et lokalplejehjem har udvalget også reflekteret over. Der skal være en stabil politisk ramme, gode vedtægter, en sund økonomi og de rette fysiske rammer og materiel. Bestyrelse, ledelse og medarbejdere skal være idealistiske og med et stærkt fagligt fundament. Det vil også være en forudsætning, at der omkring et lokalplejehjem er ildsjæle og frivillige. Og endelig skal der være tid til implementering og ressourcer til inddragelse af beboere og pårørende i processen.

Drømme blev der også tid til at drøfte og en del af det er repræsenteret i visionsformuleringerne. Ud over visionerne blev der beskrevet en drøm om et visionært og handlekraftigt sted fri for kassetænkning, hvor beboerne oplever et nyt kapitel i livet med mere tid til velfærd, bedre pleje, plads til gæster og selvbestemmelse. Det skal være et samlingssted og en dynamo for lokalsamfundet. Og det skal være præget af frisættelse af medarbejderne, som kan og skal tage større ejerskab.



Borgernes visioner for det gode ældreliv i Slagelse

På borgerworkshoppen d. 4. december stillede vi deltagerne spørgsmålet om, hvordan det gode ældreliv i Slagelse skal se ud i fremtiden. På en liste på 11 ord, som borgerne skulle vælge imellem som de vigtigste begreber blev Værdighed, Livsglæde og Sundhed de tre ord med flest stemmer. Vi har skabt en ordsky med alle ordene som en grafisk fremstilling:



Vi spurgte borgerne, hvilke kendetegn der er ved det gode ældreliv, og der var fokus på begreber som: hjemmepleje man kan stole på, god ledelse, frivillige, livsglæde, foreningsliv, fælles nærvær og fællesskab.

Vi spurgte også borgerne til, hvad der virker godt i i ældreplejen i Slagelse i dag, og svarene gik i retning af: demensindsatser, god kontakt til hjemmeplejen, forankring i nyt team, stor frivillighed, områder at gå tur i, Rådmandscenteret og Midgaard.

Til sidst spurgte vi borgerne d. 4. december, hvad de ønsker sig mere af i fremtiden. Her var der mange svar, som kan inspirere fremadrettet: Mere medbestemmelse, fysisk og mental sundhed, hjælp til ensomme ældre, samarbejde mellem børn og ældre, bedre transportmuligheder, flere aktivitetscentre, gratis eller billige træningsmuligheder, rengøring, adgang til plejehjemplads ved behov, billigere boliger, fagligt dygtige samt engagerede medarbejdere og ledelse.

5) Organisering, ledelse og bestyrelse

Udvalget har på to møder fået ekspertfaglig viden fra advokat Line Havndrup Damgaard fra Kromann-Reumert omkring de juridiske forhold vedr. organiseringen og ledelse af et lokalplejehjem. Hovedpointer fra Kromann-Reumert er:

- **Lokalplejehjemmets ledelse** består af en bestyrelse og en/flere direktør(er) (den daglige leder).
- Bestyrelsen skal:
 - › varetage den overordnede strategiske ledelse inden for rammerne af lovgivningen og den af generalforsamlingen udstukne retning, og
 - › sikre en forsvarlig organisation af selskabet og føre tilsyn med direktionen, der varetager den daglige ledelse, herunder sikre forsvarlig forvaltning af selskabets midler og sikre at lokalplejehjemmet har den rette direktør.
- Bestyrelsesmedlemmerne vælges og afsættes af generalforsamlingen.



- **Bestyrelsen skal bestå af:**
 - › 1 medlem, der repræsenterer den kommunale ejer (vælges af generalforsamlingen)
 - › 3 medlemmer fra lokalområdet eller det lokale erhvervsliv (vælges af generalforsamlingen)
 - › 1 medlem, der vælges blandt medarbejderne, hvis medarbejderne ønsker det (vælges af medarbejderne)
- Generalforsamlingen udpeger forpersonen og en eventuel næstforperson
- **Generalforsamlingen skal sikre**, at bestyrelsesmedlemmerne udpeges således, at den samlede bestyrelse besidder de nødvendige kompetencer og erfaringer for at kunne drive lokalplejehjemmet forsvarligt, f.eks. i relation til:
 - › Drift af selskab eller virksomhed.
 - › Forvaltning og jura, herunder selskabsret.
 - › Strategi og ledelse.
 - › Pleje- og sundhedsfaglighed.
 - › Civil- og lokalsamfund.
- **Bestyrelsen bør sammensættes**, så de repræsenterede kompetencer så vidt muligt afspejler de krav og udfordringer, som lokalplejehjemmets forhold, herunder profil, strategi og udfordringer, til enhver tid stiller.
- De nødvendige kompetencer kan derfor variere.
- Det bør undersøges og afklares hvilke kompetencer, der er nødvendige at have repræsenteret i bestyrelsen.
- Herefter er det relevant at afklare, hvordan det er muligt at tiltrække kvalificerede og relevante kompetencer til bestyrelseshvervet.

Opsamling fra opgaveudvalgets drøftelser om organisering

Her følger udvalgets drøftelser om organisering via dialog med advokat Line Havndrup Damgaard fra Kromann-Reumert på baggrund af Resonans opsamling.

Kommunen er ejer og myndighed

Kommunen sætter rammen via vedtægterne og ved en strategisk og overordnet ledelse af bestyrelsen bl.a. via en forretningsorden og ejerstrategi. Det er i den forbindelse vigtigt, at være opmærksom på, at man politisk ikke låses sig for stramt, når vedtægterne formuleres. Der skal skabes en balance ml. kontrol og frisættelse. Kommunen må ikke instruere eller rådgive.

Valg af bestyrelse

Bestyrelsen bliver valgt af kommunen og skal alene varetage lokalplejehjemmets interesser. Vigtigt at det er en enig og samlet kommunalbestyrelse, der bakker op ud fra en professionel vurdering. Repræsentanten fra kommunen kan ikke være en fagperson. Der skal meget til at fjerne et bestyrelsesmedlem. Det er kommunen, der ansætter og afsætter bestyrelsen ved, at der indkaldes til en ekstraordinær generalforsamling. Bestyrelsen skal have en medarbejderrepræsentant, hvis medarbejderne ønsker det.

Ikke konkurrenceforvride

Kommunen lægger midler ind i selskabet i opstarten, men skal derefter agere på samme måde, som var lokalplejehjemmet en privat aktør, for ikke at konkurrenceforvride.

Fortsættelse eller nyskabelse



Det er vigtigt at være opmærksom på, om et lokalplejehjem skal etableres ud fra et eksisterende kommunalt plejehjem eller om det skal nytænkes forfra med et nyt afsæt.

Forsyning

Et lokalplejehjem indgår i den kommune forsyning af plejehjemsplads på samme måde som de kommunale plejehjem. Det betyder, at det er den kommunale myndighed, der visiterer borgerne, og borgerne vælger stedet som en del af deres frie valg. Stedet vil også være en del af garantitilbuddet, hvis en borgeres behov fordrer et hurtigt tilbud.

Bestyrelsens profil, erfaringer og kompetencer

Udvalget har drøftet hvilke profiler en bestyrelse i et lokalplejehjem har brug for samt hvilke erfaringer og kompetencer, der er relevante? Udvalget er kommet med følgende input omkring bestyrelsens profil, erfaringer og kompetencer:

Det er centralt, at bestyrelsen besidder de rette ledelsesmæssige og strategiske kompetencer til at kunne lede lokalplejehjemmet i både udviklings- og driftsfasen for at sikre løbende forandring. Det er en fordel, hvis nogle af bestyrelsens medlemmer kender til ledelsen af kommunale institutioner. En afgørende kompetence i bestyrelsen er den økonomiske forståelse og budgetstyring, for at sikre virksomhedens forretningsmæssige stabilitet fx en revisor. Særligt i opstartsfasen er den juridiske viden om fx selskabsret relevant blandt nogle af bestyrelsens medlemmer.

Bestyrelsen i et lokalplejehjem har en særlig rolle i forhold til aktivering af lokalsamfundet, hvorfor udvalget også har vægtet civilsamfundsforståelse som en vigtig erfaring hos nogle af bestyrelsens medlemmer. Det kan være indblik i det lokale foreningsliv, herunder hvilke drivkræfter frivillige lokale aktører motiveres af.

Udvalget har også drøftet vigtigheden af den sundhedsfaglige kompetence i bestyrelsen, hvilket dog også kan dækkes ind af direktørens faglighed. Hvis et bestyrelsesmedlem er sundhedsfaglig kan det fx være en læge eller en der har drevet privat virksomhed indenfor sundhed og velræd som fx apoteker, fysioterapeut m.m. Viden omkring rammer og regler indenfor ældreområdet er en fordel.

Den kommunalpolitiske repræsentant i bestyrelsen har en vigtig opgave med at repræsentere kommunen som ejer og samtidig varetage selskabets interesser, og som også kan bidrage med erfaringer med at agere i en politisk styret organisation.

Samlet set skal bestyrelsen have gennemslagskraft, være robust og fungere som sparringspartner for ledelsen. Samtidig skal bestyrelsen være holistisk og ikke kun præget af de forretningsmæssige kompetencer, men også de menneskelige og mere bløde værdier og brænde for ældreplejen.

Udvalget har drøftet ideen om at have en borgerrepræsentant med i bestyrelsen og om det mere høre til i en venneforening eller i et pårørenderåd. Endelig skal bestyrelsen være mere til at definere en tydelig profil for lokalplejehjemmet i samspil med medarbejderne og lokalsamfundet. Bestyrelsens endelige sammensætning kan også afhænge af den profil, som lokalplejehjemmet kan vælge at have.



6) Lokalt forankringspotential og udfordringer med afsæt i Korsør og Skælskør som lokalområder

Undervejs i udvalgets drøftelser, blev det en fælles konklusion, at det lokale islæt kan tolkes på mange måder, og der er mulighed for at sætte sit eget præg på det. Udvalget kom frem til disse generelle formuleringer:

- **Lokalt ejerskab:** Større lokalt engagement, flere frivillige og mere liv på plejecenteret. Lokale foreninger, der bidrager til lokalplejehjemmet.
- **Lokal frisættelse:** Lokal forankring med selvstændige beslutninger, mere frihed for ledelsen og mere selvbestemmelse for beboerne.
- **Lokalsamfund:** Lokalt tilhørsforhold blandt beboerne, der har boet i området.
- **Lokalt engageret bestyrelse:** Lokal forankret bestyrelse, der arbejder med afsæt i det lokale fællesskab.
- **Lokale værdier:** Fælles referencerammer og historie. Stærke sociale kompetencer og fælles slagstyrke (handlekraft). Åbenhed og hensyntagen overfor hinanden, hvor man hjælper den enkelte ud fra særlige behov og ønsker, hvilket skaber tryghed, godt naboskab, sammenhold og fællesskab.

Inspiration til samarbejde mellem et lokalplejehjem og civilsamfund fra 75-80 borgere til inddragende workshop og foredrag med Bente Klarlund d. 4. december 2025

Til arrangementet blev de fremmødte borgere spurgt om deres idéer til, hvilke fordele der kan være ved, at et plejehjem er en del af et aktivt lokalsamfund. Det samlede overblik over idéerne kan findes i bilag fra udvalgs møde 3 d. 16. december, hvor de blev præsenteret. Her nævnes nogle centrale input, som understøtter eller supplerer udvalgets drøftelser: Pårørende har lettere ved at deltage i livet på plejehjemmet, og der kan etableres fællesskaber og personlige relationer. Det vil være lettere for de ældre at komme ud i lokalområdet og deltage i aktiviteter, hvilket vil minimere ensomhed. Der vil være kortere vej til lokale ressourcer og frivillige hænder. Lokale borgere, foreninger og virksomheder vil kunne benytte sig af plejehjemmets faciliteter.

Borgerne kom også med input til, hvad civilsamfundet konkret kan bidrage med. Der var mange gode idéer, og her er et par af de mest centrale: Børn fra skoler og dagsinstitutioner kan komme på besøg. Der kan fejres højtider med besøg fra lokalområdet. De lokale kan arrangere sang, musik, gymnastik, cykling, udflugter, naturoplevelser, dyrehold, banko, madlavning og meget mere. Civilsamfundet omkring et lokalplejehjem kan også bidrage med bestyrelsesmedlemmer og ansatte med lokalkendskab.

På spørgsmålet om, hvilken gensidig værdi det kan skabe for både lokalplejehjemmets beboere og borgere fra lokalsamfundet kom deltagerne blandt andet med disse bud: Bevare kendskabet til lokal historie gennem de ældres fortællinger. Gensidig forpligtelse og engagement i sit lokalområde. Det giver livsglæde at være frivillig og skabe værdi for sig selv og andre, som Bente Klarlund også kunne dokumentere i sit foredrag. Det kan skabe generationsmøder. Og i det hele taget blev der sat mange positive ord på den gensidige værdi, såsom: Værdighed, glæde, blive set og husket, respekt, sammenhørighed, fællesskab, inddragelse, deltagelse og aktiveret.

Erfaringer med lokal forankring ved Plejecenter Antvorskov

Den selvejende institution Antvorskov har en stærk lokal forankring. Ledelsen, beboere og pårørende forklarer, hvordan den lokale forankring først og fremmest skyldes en meget engageret venneforening. Ledelsen og bestyrelsen bakker meget op om arbejdet i venneforeningen, som får stor frihed til at gøre de ting, som de har lyst til for beboerne.



Korsør og Skælskør potentialer

I budgetforlig 2025-26 i Slagelse Kommune, som lægger til grund for kommissoriet, er det et politisk ønske, at der opnås mulighed for at etablere lokalplejehjem i hhv. Korsør og Skælskør. Derfor har vi undersøgt potentialer og udfordringer i disse lokalområder.

Korsør lokalt potentiale og udfordringer

I Korsør nævner de interviewede borgere, at der er en kernegruppe på mellem 50 og 100 personer, som er engageret i forskellige foreninger. De er typisk med i flere foreninger og samarbejder godt på tværs. Det fremhæves af de interviewede Korsør borgere, at placeringen ved havet er en styrke for byen. Foreningerne er primus motor på at få familierne tilbage til Korsør, og man har en drøm om at komme tilbage til der, hvor man kunne klare sig lokalt. Blandt de mange foreninger, som bidrager positivt til Korsør by og omegn, fremhæves i denne omgang foreninger som Racerbanen i Kulturhuset, Kreativ Fritid (håndens arbejde), Active Days, Aktive Kvinder, Korsør IF, Senioridræt, Korsør Bio, Vinterbadeklub, Veteranmotorcykelklub, Cykling uden alder og Mænds Mødesteder.

Blandt de adspurgte Korsør borgere opleves en række udfordringer, som kan påvirke muligheden for at skabe opbakning til et lokalplejehjem. Det er svært at rekruttere medlemmer og frivillige til foreninger. Man oplever, at de nye generationer har travlt og har andre prioriteter. Og der var en bekymring for, om de lokale vil gøre brug af muligheden for på eget initiativ at gå ind på et mere åbent og lokalt forankret plejehjem.

De adspurgte Korsør borgere så også potentialer ved et lokalplejehjem, som de mente kunne være spændende at udforske. De ønskede at genskabe den gamle fællesskabsfølelse, hvor man ikke bare passer sig selv. De kunne se det positive ved, at de ældre er i centrum og får opfyldt deres ønsker og behov, samt at de kan tage ansvar for eget liv. Der var mange idéer til, hvordan et lokalplejehjem i Korsør kan blive et åbent hus med et hjemligt miljø, hvor der dufter af mad og andre borgere kan komme ind på fx en café. Der var idéer til aktiviteter som torvelørdage, plantekasser, kor, dyrehold, foredrag, marked, halloween og andre aktiviteter for børnefamilier. Endelig blev der fremhævet, at hvis der er en god bestyrelse og ledelse, kan man tiltrække dygtigt fagligt personale.

Skælskør lokalt potentiale og udfordringer

I Skælskør oplever de adspurgte borgere, at der er et pulserende foreningsliv, hvor man støtter hinanden med medlemskaber på kryds og tværs. Der er stærke fællesskaber, hvor naboer hjælper hinanden. Og det er nemt at få frivillige til at hjælpe. Over halvdelen af beboerne i Skælskør er medlemmer af Ældresagen, ca. 3500 personer. Der opleves at være en lang række eksisterende kulturelle og sociale aktiviteter, der kan bygges videre på:

- Røde Kors har en stor genbrugsbutik, som fungerer som samlingspunkt, hvor der altid er mange mennesker.
- I den gamle dampmølle er der et kaffemødested, som kan få fat i de ensomme.
- Biografen, hvor der blev skaffet lokale midler 'over en middag' til renoveringen i form af en mellemfinansiering på 1 mio
- Musik på havnen fx samling af 5 bands
- Det Røde Pakhus – koncerter og fællesspisning m.m.
- Keramik og kunst – herunder det internationale keramikersted Guldagergaard.
- Sundhedslandsby – Bisserup 12 boliger som andelsboliger
- Koret ved Norden – 25 mennesker der synger i Menighedshuset

Det fremhæves, at det er attraktivt at bo i Skælskør med natur og vand tæt på, og det påstås blandt de fremmødte borgere, at der er 60-100 flere solskinstimer i Skælskør end landsgennemsnittet.



Blandt de adspurgte Skælskør borgere opleves en række udfordringer, som kan påvirke muligheden for at skabe opbakning til et lokalplejehjem i Skælskør. Det er ikke faktorer, som er svagheder specifikt ved Skælskør, men mere nogle generelle betragtninger. Fx nævnes det, at det er meget dårlige borgerne, der er på plejehjem i dag, og at det kan være svært at få et samarbejde op at stå, som giver udbytte for både kommunen og lokalsamfundet. Hvis der etableres lokalplejehjem skal der være fokus på den sundhedsfaglige omsorg, og at det skal være et hjem mere end en institution.

De adspurgte Skælskør borgere så også potentialer. På det nuværende plejehjem foreslår borgerne at bygge en etage mere på til ældreboliger og integrere de forskellige ældregrupper. Det nævnes, at Skælskør skole står tom. Der er stærke sociale netværk som fx Røde Kors Nørklærne og borgere, der har været med i tryghedskæden, som gerne vil bidrage. Man ser muligheder for, at børn kan komme på besøg, arrangementer med kor og musik, filmfremvisninger og besøg fra Skælskør Bymuseum og det lokale arkiv.

7) Mulige profiler og målgrupper

I udvalgets arbejde er mulige profiler og målgrupper for et lokalplejehjem blevet drøftet og koblet sammen med de tidligere beskrevne visionsformuleringer. Der er udvalgets opfattelse, at udlevelse af en profil potentielt kan give tydelighed om, hvad et plejehjem står for. Det kan give begejstring og engagement. Dette vil kræve, at bestyrelse, ledelse og medarbejdere skal være interesserede i at udvikle profilen, så de vil være ekstra dedikerede.

Potentialet for, at et profilplejehjem kan skabe mere værdi for de ældre, blev af udvalget identificeret til fx at være:

- Det kan skabe sammenhæng på tværs af lokalsamfund ved at der er fælles interesser
- Nogle ældre kan komme ind og har nogle ressourcer, der kan inspirere andre.
- Ledelsen og bestyrelsen inspirerer ved at gå foran i udviklingen af profilen.
- Måske større indflydelse på rekrutteringen end på beboernes valg.

Eden-profilen nævnes som generel inspiration for profilplejehjem. Og som et opmærksomhedspunkt stilles spørgsmålet: Hvad hvis alle beboere ikke interesserer sig for profilen – er det så værdiskabende?

Udvalget identificerede disse mulige profiltemaer og målgrupper, som kan være relevant for et lokalplejehjem i Slagelse:

- **Udeliv og natur** – planter, gå rundt og få sanseoplevelser udendørs
- **Kunst og kultur** – partnerskab med lokale kunstartører.
- **Musikprofil** – synge i kor, spille og mærke det
- Partnerskaber med lokale foreninger omkring **bevægelse** – det at være med
- De **maritime styrker** - omkring havet, havn, skibe og vand
- **Veteraner eller socialt udsatte**: Det kunne være interessant for andre end Slagelses borgere. Denne type profil vil sandsynligvis kræve ekstra ressourcer.

Undervejs blev der drøftet en række opmærksomhedspunkter i forhold til profilplejehjem. En overvejelse er, om kommunen kan og skal fremsætte ønsker/krav til, hvilke profiler, som den ønsker? Skrives det ind i kontrakten, eller lader kommunen det vokse op på plejehjemmets eget initiativ?

Det blev også drøftet, at hvis en profil kræver ekstra ressourcer (fx veteraner), så skal det drøftes politisk, fordi det kræver ekstra økonomi. De mere "bløde" profiler (fx natur) kan nemmere vokse op nedefra. Og



det skal være tydeligt afgrænset med hensyn til målgrupper. Fx skal veteraner ikke være på et plejehjem sammen med socialt udsatte.

Socialt udsatte - fx tidligere beboere på sociale institutioner, misbrugere og hjemløse med mentale og psykiske udfordringer - kan derimod have glæde af et socialplejehjem, som også kræver flere ressourcer, en anden personalesammensætning og eventuelt en højere takst. Et socialplejehjem baserer sig desuden på anden lovgivning end et almindeligt plejehjem - kommunalt eller lokalt.

Generelt var der i udvalget en opmærksomhed på, at udvalget ikke anbefaler en specifik profil. Udvalget vil holde mulighederne for eventuel valg af profil og målgruppe åbne.

8) Foreløbig viden om- og modeller for økonomi

Der er ikke udarbejdet en klar lovgivning til at beregne økonomi og takster omkring lokalplejehjem. Derfor har økonomikonsulenterne i Slagelse Kommune sparret med kolleger fra andre kommuner på Sjælland, der også har fået tilskud til fra Social- og Boligstyrelsen, samt bygget økonomivurderingerne op på baggrund af erfaringer med friplejehjem og deres store økonomiske kontekstviden om Slagelse Kommunes plejehjem.

En udbredt økonomisk præmis i praksis er, at plejehjem med omkring 60 boliger har bedre forudsætninger for økonomisk bæredygtig drift. Præmissen bygger på erfaringsbaseret viden fra friplejehjem, kommunale analyser og konkrete businesscases, hvor denne størrelsesorden ofte vurderes nødvendig for at kunne bære faste ledelses- og administrationsomkostninger. Der er ikke tale om et fast krav, men om et generelt økonomisk pejlemærke. Denne præmis er dog ikke nødvendigvis gældende for eksisterende kommunale plejehjem, der eventuelt omdannes til lokalplejehjem, hvor andre forhold såsom eksisterende organisering, bygningsmasse og stordrift i kommunen kan påvirke den økonomiske vurdering. Administrationen har i sagen til byrådet i juni 2025 lagt op til i spor 2, at der foretages en konkret analyse af lokale forhold i forbindelse med evt. etablering af lokalplejehjem.

Når de forskellige kommunale plejecentre i Slagelse Kommune analyseres med henblik på de økonomiske konsekvenser ved en eventuel omdannelse til lokalplejehjem, viser beregningerne, at alle undersøgte scenarier indebærer en estimeret merudgift for Slagelse Kommune på et par millioner årligt. Hovedårsagen hertil er overhead til blandt andet dækning af administrative opgaver.

I disse beregninger er der sat 750.000 kr. af til direktørløn og bestyrelsesmedlemshonorar på 250.000 kr. i form af 50.000 kr. årligt honorar pr. bestyrelsesmedlem med 5 bestyrelsesmedlemmer samt 250.000 kr. til koordinering med civilsamfund, som er de omkostninger, der er 'særlige' for et lokalplejehjem.

Hovedårsagen til merudgiften er, at et lokalplejehjem er organiseret som et selskab, der skal fungere som en selvstændig juridisk enhed med egen ledelse og administration. Udgifter til ledelse, økonomi, HR og IT, som i dag er fælles kommunale funktioner, skal derfor dækkes direkte af plejehjemmets drift og indgår i den takst, som kommunen betaler.

I beregningerne er der anvendt standardiserede og anslåede beløb til særlige ledelses- og bestyrelsesfunktioner for et lokalplejehjem. Beløbene er anvendt som generelle forudsætninger og kan i praksis variere afhængigt af den konkrete organisering og lokale forhold.

Der kan være organisatoriske forhold, som kan påvirke udgiftsniveauet. Eksempelvis kan udgifterne til ledelse reduceres, hvis centerlederen samtidig varetager direktørrollen. Tilsvarende kan



bestyrelseshonoraret reduceres, og udgiften til koordinering med civilsamfund eventuelt bortfalde afhængigt af den valgte organisering.

Forudsætningerne for beregningerne, der er fremlagt for §17 stk. 4 udvalget, er:

- Eksisterende forhold og vilkår for de kommunale plejecentre
- Nuværende antal boliger på Lützensvej er medtaget
- Bygninger og inventar: udgifter til leje/køb i forlængelse af ændret ejerskab/leje indgår ikke
- Kommunen varetager opgaver vedr. ydelser fra demenskonsulenter, kontinensvejledere og akutsygepleje (i lighed med vilkårene for friplejehjemmene)
- Udgifter til madproduktion dækkes af indtægt fra døgnkostpakke. Udgifter til evt. ombygning/indretning af produktionskøkken m.m. indgår ikke
- Det er forudsat, at lokalplejehjemmet ikke har deres væsentlige finansiering via tilkøbsydelser hos beboerne.

Forbehold for beregningerne er:

- Nuværende aflastningspladser skal flyttes fra evt. lokalplejehjem til kommunalt plejecenter
- Refusionsborgere. Ændring i antal indgår ikke.
- Udgifter til etablering af aktieselskab indgår ikke
- Virksomhedsoverdragelse indgår ikke (Fx feriepengeforpligtelse)
- Forhold omkring ejerforhold er ikke afdækket og kan have væsentlig betydning.

I de foreliggende beregninger er der ikke indregnet eventuelle positive økonomiske effekter såsom reduceret sygefravær, lavere medarbejderomsætning eller effektiviseringer i driften. Det skal dog understreges, at sådanne effekter ikke kan forudsættes alene som følge af etableringen af et lokalplejehjem. Eventuelle gevinster vil være afhængige af en række forhold, herunder kvaliteten af ledelse, medarbejdersammensætning, lokale arbejdsmarkedsvilkår samt implementeringens tilrettelæggelse. Særligt i en opstartsperiode må der forventes øget organisatorisk kompleksitet og usikkerhed, hvilket kan medføre midlertidige meromkostninger frem for besparelser. Eventuelle positive effekter vil derfor først kunne vurderes på baggrund af konkrete erfaringer over tid og bør ikke betragtes som sikre eller automatisk realiserbare.

Eventuelle forbedringer såsom lavere sygefravær eller medarbejderomsætning vil ikke i sig selv reducere Slagelse Kommunes udgifter, idet lokalplejehjemmet fortsat finansieres via takster svarende til det kommunale udgiftsniveau. Sådanne forbedringer kan derimod bidrage til en mere stabil drift og højere kvalitet inden for de givne økonomiske rammer. De beskrevne gevinster skal således primært forstås som potentielle driftsmæssige gevinster for lokalplejehjemmet og ikke som direkte økonomiske besparelser for Slagelse Kommune.

Samlet set er de foreliggende beregninger udtryk for et foreløbigt og erfaringsbaseret økonomisk grundlag, der er udarbejdet på baggrund af gældende praksis, kommunale erfaringer og konkrete lokale beregninger. Der foreligger på nuværende tidspunkt ikke en nationalt fastlagt model for beregning af økonomi og takster for lokalplejehjem. Når en sådan model foreligger, vil det være muligt at foretage en mere endelig og præcis økonomisk vurdering, baseret på konkrete lokale forhold og det enkelte plejecenters konkrete forhold.

8. Læring til inspiration for kommunale plejecentre

Undervejs i udvalgsarbejdet er det ofte blevet drøftet, at de potentialer, som er blevet identificeret ved et lokalplejehjem i princippet også vil kunne gennemføres på de kommunale plejecentre, og at der desuden er



en oplevelse af, at man mange steder gør det i forvejen. Derfor har vi valgt at formidle nogle af de vigtigste læringer her som afslutning på afrapporteringen. Realiseringen af disse potentialer og idéer vil kræve politiske retning og ledelsesmæssig fokus, fx gennem formuleringen af visioner og strategiske pejlemærker for de kommunale plejecentres samlede og lokale udvikling i de kommende år.

Ambitiøse visioner og strategisk retning

I udvalgets arbejde har der været fokus på visioner og drømme for, hvordan det gode ældreliv kan og bør se ud. Disse drøftelser har været fyldt af energi og passion. Det er en læring fra forløbet, at der er et potentiale i Slagelse Kommune for at være visionære og ambitiøse på ældreområdet. Både som samlet område, i de lokale enheder og i samspil med andre kommunale tilbud, kan man hæve barren for omsorg og pleje til glæde for både de ældre og pårørende. Det vil kræve mod og vilje til at gå nye veje og bryde op med vanetænkning. Ældreformen og sammenhængen med andre reformer kan være en løftestang for at igangsætte disse processer.

Dygtig og passioneret ledelse med sans for at drive forandringer

Ledelse nævnes igen og igen, som en helt afgørende faktor for kvaliteten af den pleje, man modtager, og hvor godt et plejecenter drives. Det er en læring fra forløbet at fokus på at tiltrække og videreudvikle dygtige ledere på ældreområdet bør være en prioritet også i den kommunale pleje. Ofte er ledere på ældreområdet meget tæt på driften og fungerer som problemknusere i hverdagen. I udvalgets samtaler om ledelse i ældreplejen fremhæves det ofte, at de skal have fokus på at drive forandringer ved at være visionære, modige og tydelige. Og i den forbindelse fremhæves det, at ledere skal være garanter for en sund arbejdskultur og trivsel.

Fagligt dygtige og engagerede medarbejdere, som er frisatte og tager ansvar

I udvalgets arbejde nævnes ofte vigtigheden af kvalificerede og passionerede medarbejdere med høj faglighed og lyst til at give omsorg. Det er en læring fra forløbet, at der opleves stort tilfredshed med plejen i situationer, hvor medarbejdere tager ansvar helt tæt på borgerne. Ældrelovens værdi om frihed og tillid til medarbejderne spiller en stor rolle i dette tema, og kan være en løftestang for, at Slagelse Kommune fortsætter arbejdet med frisættelse indenfor tydelige strategiske og ledelsesmæssige rammer.

Beboerens ønsker og behov i centrum for det gode ældreliv

Borgernes stemmer er utvetydige, både i udvalget og blandt de mange involverede i forløbet. Når man er flyttet på plejehjem, skal man have en oplevelse af, at det er et hjem med selvbestemmelse som værdi, så vidt som ens fysiske og mentale helbred giver mulighed for det. Samarbejdet med pårørende er centralt, da de er beboerens næreste sociale kontakter og kender beboeren godt. Borgerne i centrum er allerede et centralt begreb i Slagelse, som i alle andre kommuner, men borgerne ser et potentiale for, at dette kan fylde endnu mere i tilgangen til pleje i fremtidens ældreliv i Slagelse.

Inddragelse af lokalsamfund, pårørende og civilsamfund

Dette tema har i sagens natur fyldt meget i drøftelserne om lokalplejehjem. Der er kommet mange vigtige pointer frem, der kan arbejdes videre med visionært og strategisk som samlet kommune. Og som kan inspirere ledelse og medarbejdere i hvert eneste plejehjem, som jo altid ligger i et lokalområde med de særlige kendetegn, udfordringer og potentialer, som findes netop der. I en travl hverdag kan det være svært for et enkelt plejehjem at finde ud af, hvordan man får dette startet op eller styrker allerede igangværende indsatser. En centralt drevet vision og strategi for dette vil være vigtig for at sikre fremdrift på dette område, som jo også er et af de tre centrale værdier i ældreloven udover borgernes selvbestemmelse og frihed og tillid til medarbejderne.