



# **Missió empresarial a Dinamarca**

**25 al 29 de novembre de 2017**

# Missió empresarial a Dinamarca

## Introducció



Els participants de la missió, a l'Aeroport del Prat

# Missió empresarial a Dinamarca

## Introducció

La missió empresarial a Dinamarca té per objectiu conèixer el model assistencial d'un dels països socialment més avançats del món. L'expedició de socis d'ACRA ha visitat diferents centres i serveis assistencials d'aquell país, els quals compten amb uns models d'intervenció molt alineats amb els models més avançats en Atenció Centrada en la Persona (ACP) que hi ha Catalunya.

A Dinamarca, no obstant això, existeixen recursos de final de vida per a persones grans que no són residències tal i com les entenem aquí. Allà tothom té una habitació individual amb cuina pròpia i bany. El substitut d'aquest model de recurs són els habitatges o apartaments per a gent gran adaptats, diferents als habitatges amb serveis que tenim a Catalunya.

Les polítiques públiques de Dinamarca persegueixen que la persona envelleixi a casa el màxim temps possible. Un cop l'usuari necessita més assistència, se li ofereix per llei que en un període de dos mesos pugui anar a la residència d'apartaments que hagi escollit. Són residències amb petits habitatges individuals, completament adaptats perquè la persona, un cop hi entri, ja no hagi de marxar-ne més. També gaudeixen d'espais comuns, idèntics als espais propis d'una unitat de convivència.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Introducció

Com funciona? L'usuari lloga un habitatge o apartament, per una banda, i en funció de les seves possibilitats paga els serveis residencials que se li ofereixen: restauració, assistència, serveis de neteja... Aquella part que l'usuari no pot pagar és assumida per l'administració.

Com que el concepte és el lloguer, l'usuari porta de casa tot el mobiliari, excepte el llit, la cuina i els armaris que ja hi ha a l'apartament, un espai d'on no se'l canviarà. A diferència de Catalunya, en aquest model de residència d'apartaments hi ha espais comuns pensats per a persones molt deteriorades i una gran adaptació dels habitatges que els permet viure de forma permanent sense haver de traslladar-se a un centre residencial.

La intervenció es fa des de l'ACP, el model amb el qual han treballat des de la seva creació, d'una forma molt integrada. L'arquitectura, l'atenció als usuaris, el treball diari dels professionals i altres paràmetres permeten als usuaris envellir com volen.

A Dinamarca existeix un gran respecte envers les persones grans i l'envelliment, així com la interiorització social que és l'estat i no la família qui s'ha de fer càrrec de la persona gran.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Dronning Anne Marie Centret



Els participants de la missió, a l'entrada del centre

# Missió empresarial a Dinamarca

## Dronning Anne Marie Centret

Habitatge assistit de l'organització sense ànim de lucre OK-Fonden.

Construït el 1978 i reformat al 2010.

- 70 apartaments (24 m<sup>2</sup> i 61 m<sup>2</sup>)
- Tres edificis de dues plantes

En el primer edifici, l'usuari més jove té 52 anys i el més gran, 102.

En el segon edifici, l'usuari més jove té 29 anys i el més gran té 94 anys.

En el tercer edifici hi ha un centre de dia amb 30 usuaris.

Compta amb un pressupost anual de 44 milions de corones daneses, uns 6 milions d'€.



Cartell indicatiu del centre

# Missió empresarial a Dinamarca

## Dronning Anne Marie Centret

Treballen 79 professionals a jornada completa i cinc estudiants que fan la formació. Disset persones a l'atur fan tasques comunitàries al centre, i és el municipi qui paga al centre per aquesta col·laboració.

Els nivells de treball són infermera i dos nivells de gerocultores: una com a gerocultora i l'altra com a tècnic de grau mitjà. Són formacions duals, combinant l'estudi en un centre educatiu amb el treball en una empresa. La formació a Dinamarca sempre és dual (empresa / centre educatiu)



Espai exterior  
del Dronning  
Anne Marie  
Centret

# Missió empresarial a Dinamarca

## Dronning Anne Marie Centret

Tenen una infermera de desenvolupament que es dedica a pensar com millorar el funcionament de les tasques. També compten amb un *community manager* per evitar problemes mediàtics. No tenen psicòleg i el contracten quan el necessiten, uns sis cops l'any.

Tenen molta cura dels aspectes arquitectònics: llum, espais, decoració... per tal que les persones tinguin les sensacions d'una casa (olors, espais, menjar i gustos)

Des de l'organització creuen que les persones amb demència gaudeixen de les mateixes coses que la resta de la gent. Per tal, cal tractar-los igual. Existeix la possibilitat de tenir animals de companyia, plantes... és a dir, existeix la voluntat que els usuaris tinguin una vida quotidiana el més semblant a la que duien abans.

El 80% dels residents tenen demència. Si fa Sol sempre surten a l'aire lliure. Dos residents porten GPS per possibles pèrdues.



# Missió empresarial a Dinamarca

## Dronning Anne Marie Centret



Interior d'un dels habitatges del centre

# Missió empresarial a Dinamarca

## Dronning Anne Marie Centret



A la part esquerra de la imatge hi ha una caravana, element típic del país i del passat de molts usuaris, que serveix per enfortir records i vivències

# Missió empresarial a Dinamarca

## Dronning Anne Marie Centret

Hi ha un pacte amb les botigues de l'entorn que consisteix en no dir res a la persona amb demència si aquesta agafa algun element de les botigues. Des de la botiga apunten el que s'hagi agafat. És important destacar que s'ha fet formació als botiguers i a la comunitat per tal que puguin tractar persones amb demència. El menjar ecològic que consumeixen passa del 65% i és un objectiu del govern, sobretot per a persones amb demències. Treballen molt un final de vida digne sense dolor ni massa medicaments.

Fan *benchmarking* entre centres per millorar l'atenció. Tot està informatitzat per la gran quantitat de controls que hi ha des de l'administració.



Cuina del  
Dronning Anne  
Marie Centret

# Missió empresarial a Dinamarca

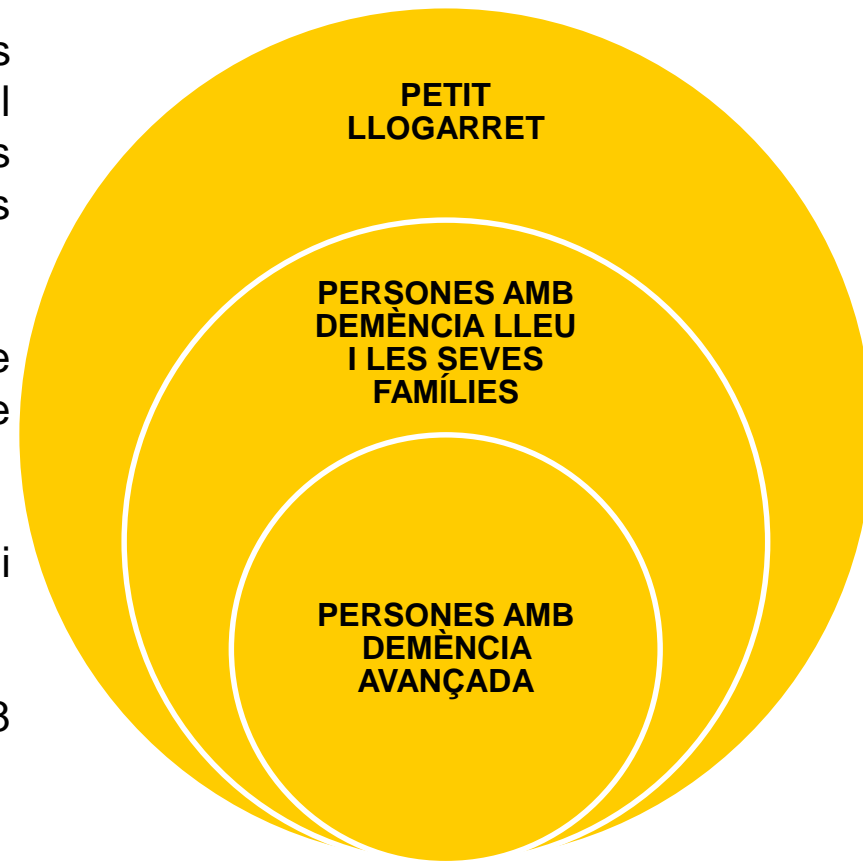
## Dronning Anne Marie Centret

Hi ha una llar d'infants a prop. Pares i nens poden venir a dinar a la residència. En el nou projecte es contempla que les famílies puguin viure en el mateix complex que les persones amb demència.

Volen generar marca perquè és un centre privat i és imprescindible fer actuacions de responsabilitat social corporativa.

Es fan assemblees i a cada assistent se li dona una còpia de l'acta.

Unitats de convivència de 17 o 18 persones



# Missió empresarial a Dinamarca

## Dronning Anne Marie Centret

La tarifa és divideix en tres parts:

1 – Un lloguer de 1.000 € al mes (que s'ajusta en funció de les possibilitats de cada usuari) i posteriorment:

2 – Hi ha el servei de la fundació de logística o hotelera, que són unes 4.400 corones, uns 450 € al mes.

3 – La part assistencial la paga cada administració en funció del nivell de la persona:

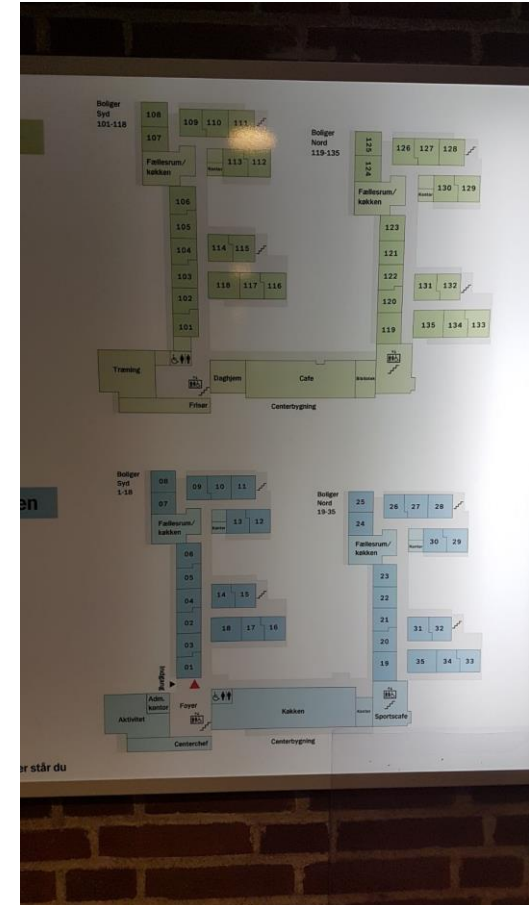
Nivell baix: 2.600 corones = 370 € / mes

Nivell mig 1: 9.000 corones = 1.210 € / mes

Nivell mig 2: 19.000 corones = 2.550 € / mes

Nivell alt: 30.000 corones = 4.050 € / mes

No existeix la possibilitat d'un servei 100% privat i 100% pagat per l'usuari, encara que el centre sigui privat o públic.



Plànol del Dronning Anne Marie Centret

# Missió empresarial a Dinamarca

## Dronning Anne Marie Centret

Cada resident té dret a 26 hores l'any per fer el que vulgui (cinema, piscina, etc...) serveis complementaris que factura el centre a l'ajuntament.

El centre té una zona d'habitatges assistits per a persones amb deteriorament cognitiu. Pel fet d'evitar la contenció física i química, es busca oferir espais on els residents puguin deambular molt. El perill que hi pot haver és que marxin per les portes d'emergència, que per normativa no poden estar tancades amb clau. Una estratègia per evitar-ho és pintar les portes, i fer que semblin part de la decoració (foto inferior)



# Missió empresarial a Dinamarca

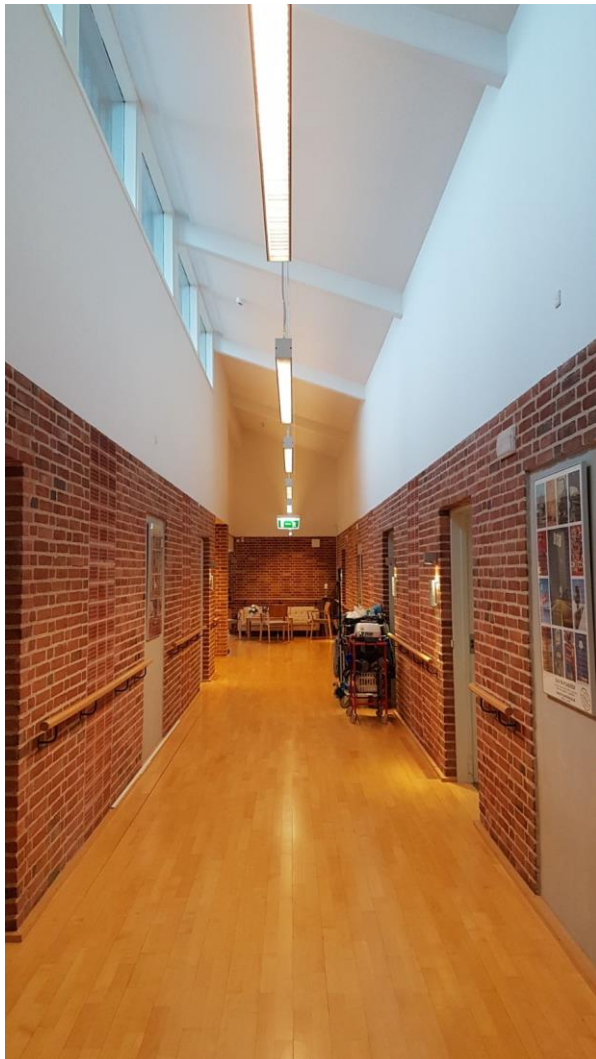
## Dronning Anne Marie Centret



Dos exemples de portes d'emergència pintades per evitar que els usuaris marxin. A l'esquerra, una parella es fa un petó, escena íntima davant de la qual els usuaris passen de llarg i així "no molesten" als enamorats.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Dronning Anne Marie Centret



Passadís del centre i  
un detall del cartell  
indicatiu de  
l'habitatge d'un  
usuari



# Missió empresarial a Dinamarca

## Selveje – Associació danesa de les entitats socials

Associació danesa de les entitats socials amb la seu ubicada dins de la Federació Danesa de Comerç. L'associació defensa els interessos dels socis en relació amb les administracions i els sindicats a través de la cambra de comerç, *workshop* amb el socis, reunions, assessorament... El 40% dels seus membres són del sector de gent gran i també actuen com a patronal d'altres àrees de serveis socials.

*Local self - sufficiency* – 80% de les residències pertanyen als ajuntaments. És un problema perquè els ajuntaments es converteixen en els seus propis proveïdors.

Cada un dels 98 municipis avaluen les persones que necessiten un servei (hi ha petites variacions entre ells)



# Missió empresarial a Dinamarca

Selveje – Associació danesa  
de les entitats socials

Possibles models de gestió de les residències:

- 1 – Residències públiques i gestionades pel mateix ajuntament.
- 2 – Residències autogovernades, mitjançant la gestió delegada, per evitar el procés de licitació. És com la gestió delegada a Catalunya, però sense concurs.
- 3 – Residències que es gestionen via gestió indirecta. En un edifici públic. Vindria a ser la gestió delegada.

Tots els models de residències tenen el sistema *free choice*. Un cop feta la revisió a l'usuari, aquest pot escollir la residència on vol anar i l'administració té un màxim de dos mesos per garantir l'elecció.

Inspeccions dels ajuntaments i del ministeri de salut. Volen que les residències de gent gran siguin comparables a internet per tal de facilitar el procés d'elecció.

# Missió empresarial a Dinamarca

Selveje – Associació danesa  
de les entitats socials

**Valors:** els valors han de ser els eixos principals i s'han de transmetre constantment als clients i grups d'interès. Els centres tenen interioritzat que si no tenen en compte els seus valors, poc a poc acabaran sent públics.

S'està introduint el món mercantil i empresarial en el sector de la gent gran, principalment fons d'inversió. És difícil construir residències de 4 o 5 estrelles perquè el finançament per llei és baix (no contempla l'edifici)

La majoria de la gent no viu més d'un any en una residència. S'entén que és un període propi de final de vida, de persones majoritàriament amb demència. Fa 30 anys la gent vivia molt temps en una residència. Ara, no.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Akaciegarden



Akaciegarden, centre construït el 1976, enderrocat i reconstruït com a habitatge assistit *high-tech* a partir d'un procés de co-disseny (desenvolupat per Copenhagen *Livinglab*), estrenat al 2016

# Missió empresarial a Dinamarca

## Akaciergarden

Està format per un conjunt de tres blocs de cinc plantes, connectades entre sí, amb una gran escala al mig i un total de 95 apartaments de dues habitacions, 19 en cada planta + espais comuns amb cuina i menjador. Els apartaments són de nova construcció, del 2007.

A la planta baixa: cuina central, cafè, sala de *fitness* i *spa*, oberts a la comunitat. L'obra i tots els processos del centre es realitzen amb la metodologia *Lean production* i amb el focus en les capacitats i l'aplicació del concepte de "rehabilitació per a la vida quotidiana", en col·laboració amb famílies i voluntaris.

# Missió empresarial a Dinamarca

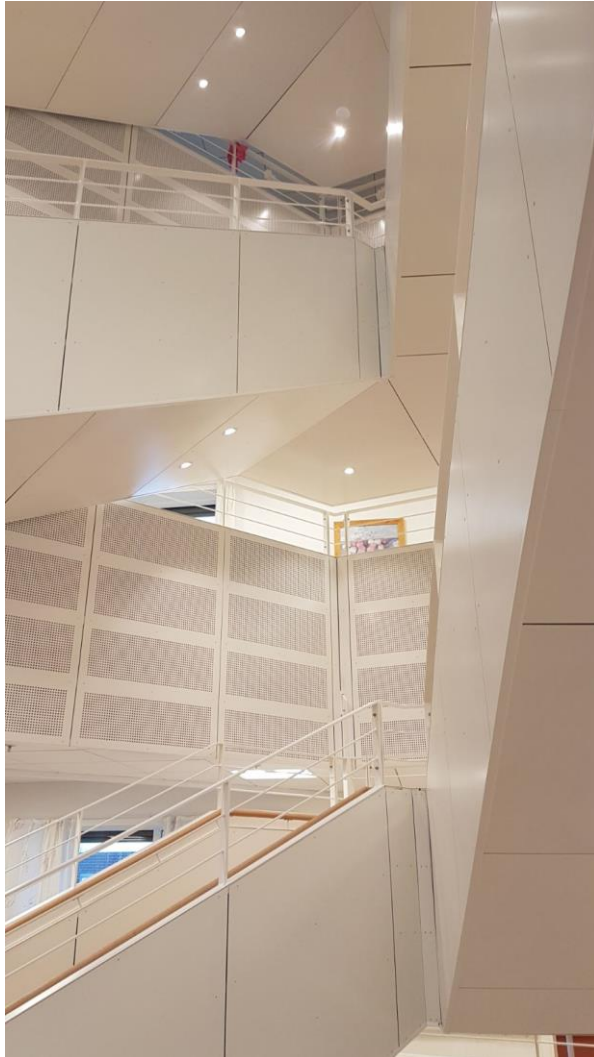
## Akaciergarden



L'escala no només com a element arquitectònic o decoratiu sinó també per fomentar l'exercici físic

# Missió empresarial a Dinamarca

## Akaciergarden



L'escala i el plànol del centre

# Missió empresarial a Dinamarca

## Akaciergarden



Entrada al centre, sense el taulell de recepció habitual



# Missió empresarial a Dinamarca

## Akaciegarden



Cada treballador té un contenidor propi amb tot el material que necessitarà al llarg del dia. Així no s'haurà de separar dels usuaris en cap moment. El centre treballa amb el mètode Lean, d'optimització de suports, que opta per evitar acumulació de material

# Missió empresarial a Dinamarca

## Akaciergarden



A l'esquerra, armari amb rodes que es pot trobar a les habitacions dels usuaris. S'utilitza per a la separació d'espais. A sota, més exemples del mètode Lean d'optimització de suports



# Missió empresarial a Dinamarca

## Akaciergarden

**ACRA**

Associació  
Catalana de  
Recursos  
Assistencials

Espai comú i cuina  
d'Akaciergarden



# Missió empresarial a Dinamarca

## Holmegårdsparken



El centre més antic de Dinamarca, format per un conjunt d'edificis, tots enderrocats i construïts de nou a partir d'un procés de *co-design* i acabats al 2015. Obra premiada com la millor de la seva categoria pel seu disseny normalitzat, ecològic i integrat en el parc i entorn de cases de pisos i unifamiliars.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Holmegårdsparken

Visita a Holmegårdsparken, habitatge assistit privat sense ànim de lucre amb conveni a l'Ajuntament de Gentofte.

El nou centre té 120 apartaments en tres grups de dues cases, connectades entre si, de dues plantes i 20 apartaments + espais comuns amb cuina i menjador a cada planta, i amb una cuina central de producció en un dels edificis, un cafè i un centre d'activitats, oberts a la comunitat i accés als jardins del parc.

El centre es defineix com “una organització que aprèn”, amb projectes de millora contínua de les competències de tota la plantilla en temes com la bona acollida al centre, la comunicació en positiu i el bon tracte, atenció centrada en la persona de Kitwood i de Jane Verity (*the Spark of Life-approach*), cures pal·liatives, etc.

Lema *Efforts to add life to days. Not necessarily days to life.* (“Esforços per afegir vida als dies. No necessàriament dies a la vida”)

# Missió empresarial a Dinamarca

## Holmegårdsparken

Tenen un model de treball que posa en el centre “la bona vida en una residència”.

A l’entrada de les unitats hi ha una pantalla tàctil amb tota la informació del centre:

- Professionals que treballen aquell dia
- Activitats
- Menú
- Fotos
- Neteja de les habitacions (és diària)

Quan arriba una persona gran a la residència reben documents amb totes les seves dificultats. Des del centre transformen aquests informes en positiu, potenciant les capacitats que té la persona.

El procés d’incorporació es treballa poc a poc. Es decora l’habitació del resident uns dies abans de venir a viure-hi.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Holmegårdsparken

No canvien mai els usuaris d'habitació.

Quan abandonen l'habitació l'han de deixar tal i com l'han trobat.

Intenten satisfer tots els desitjos de la persona gran: l'hora de llevar-se, si vol esmorzar al llit, el menjador...

Entenen que si compten amb 120 persones al centre també tenen aproximadament unes 600 familiars actius amb visions diferents de com cal fer les coses. Per tant, els inclouen en la presa de decisions.

Cada professional treballa només en una unitat per facilitar que conegui millor els residents.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Holmegårdsparken

Exemple d'un dia a dia:

- Els usuaris es lleven entre les 7 i les 10 del matí. (els professionals del torn de nit comencen a llevar els residents a les 7 h i a les 8 h segueixen fent-ho els de torn de matí. A les 10 h, tothom està vestit.
- De 10 h a 12 h hi ha activitats: perruqueria, anar a comprar (tenen dos autobusos que porten les persones que ho volen a passejar).
- Dinar: 12 h – 13 h i els professionals mengen amb els residents. Els professionals no han de pagar el dinar, que s'anomena dinar pedagògic. Els professionals que porten taper han de menjar en un plat i amb les persones grans, les quals poden escollir entre plat calent o plat fred i servir-se'ls ells mateixos. Si volen un *sandwich* se'l fan.
- A la tarda fan diferents activitats: sortir, rebre visites...
- Berenar: a les 18 h i es pot escollir entre dos plats calents.
- Les activitats de la nit també són variades: poden quedar-se fins tard, beure una copa de vi... Tenen una política de l'alcohol molt lliberal.



# Missió empresarial a Dinamarca

## Holmegårdsparken

### **Altres aspectes d'interès**

A les habitacions no hi ha timbres, les persones porten teleassistència i els professionals porten un mòbil que els avisa qui està trucant.

Les persones que tenen tendència a marxar del centre o a deambular porten un GPS.

Cada unitat té dues rentadores i dues assecadores. Les persones grans no les utilitzen perquè prefereixen que els rentin la roba. El personal de nit és l'encarregat de la roba. La gestió dels llençols i les tovalloles va a càrrec d'una empresa externa.

Els gerocultors reparteixen la roba a les habitacions.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Holmegårdsparken

### **Model de RRHH**

Quan arriba un nou treballador a la residència li mostren els objectius i valors i ha de treballar a partir d'aquests.

- Infermeres
- Gerocultors de grau mitjà
- Gerocultors de grau baix

Inverteixen molt en formacions perquè els professionals puguin fer millor la seva feina. Les formacions es fan a la residència (cursos de final de vida, demències...)

### **Ratis de personal**

De 8 h a 15 h hi ha cinc professionals treballant per unitat (entren a treballar gradualment)

A la tarda hi ha tres professionals per unitat.

A la nit hi ha tres persones per tota la residència.

Cada unitat té un professional de neteja a jornada completa.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Holmegårdsparken

### Model arquitectònic

El 2005 entra una nova llei que obliga que les habitacions han de ser més grans i amb lavabo. Això obliga el centre a fer obres, i es decideix crear una casa on els treballadors, persones grans i famílies i veïns del barri en siguin participants.

Fan un treball que es diu *seminari dels somnis* = *com volem que sigui la nostra residència*. Finalment en sorgeix aquest nou model:

- Model sostenible econòmicament i socialment amb una classificació energètica.
- Qualitat arquitectònica.
- Uns edificis que tenen molt en compte la llum i els sorolls, ja que les persones grans passen moltes hores assegudes mirant o escoltant.

Tant els usuaris com els professionals i familiars han participat en la construcció del nou complex. Se'ls ha anat explicant què es feia, inclús la responsable de l'equipament es reunia amb l'arquitecte per saber de primera mà en què podien ajudar. Els treballadors sentien el canvi com el seu projecte i també implicaven a les famílies.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Holmegårdsparken

El complex que en resulta està format per quatre edificis diferents. Tres dels edificis tenen forma de lletra H , on hi ha les unitats de convivència i un edifici quadrat on hi ha el servei de cafeteria més la recepció.

En els tres edificis hi ha les unitats de convivència. Les habitacions són a les línies paral·leles i els serveis comuns a la línia del mig.

L'edifici quadrat és un edifici amb serveis per la comunitat amb una cafeteria oberta a tothom.

El subterrani uneix totes les cases.

Tenen un codi de colors (vermell, verd, groc) que assenyala l'entrada de la casa amb testos i flors. Aquests colors es repeteixen quan s'està al subterrani perquè se sàpiga sota quina casa s'està.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Holmegårdsparken

### **Algunes curiositats**

Planten arbres fruiters.

Els balcons es gaudeixen poc i es decideix fer galeries, que s'utilitzen molt més.

Han posat finestres als lavabos.

Totes les unitats tenen cuina pròpia (les persones grans l'utilitzen poc)

Les habitacions són individuals i fan 48m<sup>2</sup>. Disposen de tres armaris de 50 cm d'ample cada un i es poden posar en diferents espais, ja sigui per separar una paret o bé com armaris dins de l'habitació. També els entreguen el llit i la cuina amb nevera. Cada persona decora com vol la seva habitació. Sistema de grues a totes les habitacions.

### **Preu**

Els residents poden pagar uns 18.812 €/any. Tot inclòs (lloguer de l'habitatge, cures d'atenció, menjar etc...) Si una persona no pot pagar té ajudes del govern. S'exclouen begudes alcohòliques, perruqueria i altres serveis de caràcter privat. El cost real del servei és de 67.184 €/any.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Peder Lykke Centret



És un centre molt popular, el més gran de Copenhague, construït als anys 60 en forma d'un quadrat de dues plantes i amb un gran "jardí dels sentits" enmig on, a més de 152 apartaments agrupats en sis unitats de convivència, hi ha un centre de dia, un mini mercat, un centre d'activitats i una "universitat", espais oberts a les persones grans del barri

# Missió empresarial a Dinamarca

## Peder Lykke Centret

Habitatge assistit privat amb espais, activitats i cuina amb menús adaptats als gustos i les tradicions de les diferents nacionalitats que conviuen i/o realitzen activitats al centre, on apliquen els principis de la interculturalitat i de l'Atenció Centrada en la Persona de Kitwood.

El centre residencial format per unitats de convivència disposa de 152 residents, centre amb activitats per a 220 persones (és un centre de dia) i una escola superior d'educació per adults per a 330 persones.

L'escola superior d'educació es un centre de tallers i activitats per a persones de més de 65 anys que no presenten patologia, paguen 250 corones el mes (34 €) i poden estar-hi tot el dia (dinar a banda)

El centre d'activitats és el mes semblant al nostre centre de dia. Els usuaris paguen 132 corones el mes (18 €) i poden estar-hi tot el dia (menjar a banda). Poden cuinar i fer diverses activitats manuals i lúdiques. És un servei pensat per persones que presenten dependència però encara viuen a casa seva, la majoria de les quals amb un servei d'ajuda a domicili.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Peder Lykke Centret



Espai comú del centre de dia



# Missió empresarial a Dinamarca

## Peder Lykke Centret



Espai comú del centre de dia

# Missió empresarial a Dinamarca

## Peder Lykke Centret

Per normativa, cada habitatge ha de tenir 67m<sup>2</sup> i dues habitacions.

Cada espai té 24 residents (tot i que els nous centres en tenen menys)

El 70% dels residents tenen demències i el 10% pateixen problemes psicològics (a Dinamarca no hi ha centres psiquiàtrics específics)

Tenen una cuina central on es cuina tot amb producte fresc. Atenen residents de 19 nacionalitats diferents i fan cuina multicultural. Disposen de supermercat petit, saló de bellesa, mercat de segona mà, podòleg, servei de menjador obert a tothom...

130 treballadors + 95 professionals externs.

El metge ve tres dies per setmana al centre. El centre està molt centrat en el client. És una organització liberal, on tot està permès: els usuaris poden beure, tenir sexe, decorar l'habitatge amb catifes...

# Missió empresarial a Dinamarca

Peder Lykke Centret



La família està molt integrada en el centre: pot dormir cada dia amb el seu usuari i els seus membres entren i surten quan volen. Són ells que decideixen com i quan participen de la vida de la persona.

El centre té les seves pròpies directius i el seu propi RRI que regula la vida del dia a dia.

L'ajuntament cada vegada és més intervencionista, tot i que el centre encara pot escollir moltes coses.

El nou alcalde de Copenhaguen creu que cada residència ha d'especialitzar-se en un perfil de persones.

Pressupost anual de 66 milions de corones daneses (8,8 milions d'€), la major part per a sous.

1.500 corones lliures mensuals (200 €) per a les despeses dels usuaris (que no paguen res al centre). La resta de la pensió se la queda el Govern.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Peder Lykke Centret

Actualment, el Govern i el sector discuteixen les dimensions dels centres i de les habitacions i no es posen d'acord. Des del centre es considera que cada vegada més, les persones dements necessiten d'espais petits.

Tenen un protocol on es busca que ningú mori sol, excepte que ho hagi demanat.

El model ACP de Kitwood es treballa cada vegada que arriba a viure una persona al centre. Se li fa la seva història de vida, on es detallen totes les seves preferències. El centre ha buscat perdre la mirada sanitària per centrar-se en la persona.

La mirada és la persona i no les dolències o malalties que pugui tenir. En diuen el model de l'aflorament: veure en quines coses la persona gran pot aflorar.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Peder Lykke Centret

A Dinamarca, per llei, la persona ha d'escollir tot el que tingui a veure en com vol envellir: si vol menjar, la medicació, si vol festes... absolutament tot. La gran tasca dels professionals és registrar tot això. Han de fer molta pedagogia amb les famílies per facilitar l'evolució de la malaltia de la persona. Per exemple, aquells casos en què la persona vol anar sense samarreta... la família podria arribar a pensar que no el cuidem bé.

Aproximadament un 30% de les persones tenen un testament que inclou com volen ser cuidats en relació el cos, com volen ser cuidats en relació als seus diners...

Quan una persona s'incorpora a viure a la residència li recomanen que faci testament.

# Missió empresarial a Dinamarca

## Peder Lykke Centret



Porta d'emergència pintada per evitar que els usuaris marxin

# Missió empresarial a Dinamarca

## Peder Lykke Centret



A l'Esquerra, passadís del Peder Lykke Centret. A la dreta, els participants de la missió empresarial

**ACRA**

Associació  
Catalana de  
Recursos  
Assistencials