



PROJEKT 'BESTYRELSER PÅ PLEJECENTRE -
FÆLLES LOKALT ANSVAR'

Erfaringsopsamling på arbejdet med bestyrelser



BESTYRELSER PÅ PLEJECENTRE – Erfaringer og modeller for det videre arbejde

Baggrund for erfaringsopsamlingen og læsevejledning

Baggrund

Brønderslev Kommune har i perioden december 2020 - februar 2022 gennemført projektet 'Bestyrelser på plejecentre - Fælles lokalt ansvar' finansieret af puljen for styrket omsorg og nærvær under Sundhedsstyrelsen. Projektet i Brønderslev Kommune har indbefattet aktiviteter inden for tre forskellige spor, herunder: 1) Introduktion af bestyrelser på plejecentre, 2) Implementering af en større systematik for kvalitetsarbejdet og 3) Nedbringelse af dokumentationsbyrden.

Ved projektets afslutning samles der op på de væsentligste erfaringer. Det gør vi til gavn for andre, der ønsker at lære fra de erfaringer Brønderslev Kommune har gjort sig. Dernæst er erfaringsopsamlingen foretaget således, at delrapporterne herunder kan sætte retning for den forankring af projektet som Brønderslev Kommune skal forholde sig til.

Erfaringsopsamlingen fra projektet gennemføres i fem særskilte delrapporter / notater:

- Delrapport 1: Årshjul for kvalitetsarbejdet
- Delrapport 2: Lokale kvalitetsteams
- Delrapport 3: Bestyrelser på plejecentre
- Delrapport 4: Ledelsesinformation om

drift og kvalitet (internt notat)

- Delrapport 5: Én samlet kvalitetsmodel.

Dette er den tredje delrapport om erfaringerne med at introducere bestyrelser på plejecentre. Delrapporten samler op på erfaringerne med at introducere bestyrelser på kommunens plejecentre. Delrapporten skal også bidrage med input til, hvordan man arbejde videre med bestyrelser på plejecentre på en endnu mere værdiskabende måde fremadrettet.

Læsevejledning

Delrapporten indeholder følgende afsnit:

Bestyrelsernes medlemmer og organisering

Dette afsnit stiller skarpt på, hvilke grupper der sidder i bestyrelserne rundt omkring på plejecentrene i Brønderslev, ligesom deres organisering afdækkes. Endvidere beskriver afsnittet, hvordan bestyrelsesmøderne forløber.

Oplevelsen af at sidde i bestyrelsen

Dette afsnit samler op på udtalelserne i interviewene med bestyrelsesformænd og bestyrelsesmedlemmer omkring deres oplevelse af at sidde i bestyrelsen. Der samles også op på, hvordan snitfladen mellem bestyrelserne og de øvrige lokale organer (Centerråd m.fl.) fungerer.

Succeser og potentialer i bestyrelsernes arbejde

Dette afsnit kommer omkring de oplevede succeser der har været i bestyrelsesarbejdet, herunder hvad der har været forudsætningerne for succeserne. I afsnittet samles der også op på de områder, hvor der kan være et potentiale for at gøre bestyrelsernes arbejde mere værdigivende.



Initiativer igangsat af bestyrelserne

I dette afsnit samles der op på de typer af aktiviteter, initiativer og fokusområder, som bestyrelserne har været engageret i eller ansvarlige for i projektet.

Modeller for bestyrelsernes opgaver og organisering fremadrettet

I dette afsnit opstilles konkrete modeller for bestyrelsernes opgaver og organisering fremadrettet, således at Brønderslev Kommune præsenteres for flere forskellige måder at organisere bestyrelserne på fremadrettet, så de fortsat bidrager til plejecentrene.

Metodegrundlag

Delrapporten er udarbejdet på baggrund af følgende aktiviteter:

- Interviews med to plejecenterledere
- Interview med projektkonsulent,
- Interviews med alle bestyrelsesformænd
- Interviews med et bestyrelsesmedlem fra hver af de seks bestyrelser.

I alt er der således gennemført 15 interviews.

Delrapporten er udarbejdet i samarbejde med BDO Advisory. BDO har bistået med dataindsamlingen og afrapporteringen.



Bestyrelsernes medlemmer og organisering

I dette afsnit stilles der skarpt på, hvilke grupper der sidder i bestyrelserne rundt omkring på plejecentrene i Brønderslev, ligesom deres organisering afdækkes. Endvidere beskriver afsnittet, hvordan bestyrelsesmøderne forløber.

Medlemmer og kompetencer

På tværs af bestyrelserne på plejecentrene har det særligt været Ældrerådet og ældresagen, der gennemgående har været repræsenteret. De lokale borgerforeninger og lokalt forankrede privatpersoner har også flere steder været repræsenteret. Dernæst har medarbejdere, Centerråd og Borger-pårørende råd også siddet med i bestyrelserne.

Medlemmerne af bestyrelserne har meldt sig, fordi de ønsker at gøre en forskel. De ønsker at være med til at nytænke måden plejecentre drives og tænkes på. Bestyrelserne ser de som en god mulighed herfor. Der er også medlemmer i bestyrelserne, der har erfaring med bestyrelsesarbejde eksempelvis diverse foreninger. Den erfaring vil de gerne bringe i spil på et område, som de på den ene eller anden måde brænder for.

Opstarten for bestyrelserne var flere steder svære. Bestyrelsesmedlemmerne skulle finde hinanden og finde ud af, hvordan de hver især bedst kunne bidrage ind i bestyrelserne i en kontekst med løbende nedlukninger på grund af COVID-19. De fleste bestyrelser oplever at de er kommet efter det, og de flere steder er nu godt i gang med bestyrelsesarbejdet. En stor del af opstarten har bestået i at forventningsafstemme

rollerne internt samt at forstå opgaveporteføljen for bestyrelsesarbejdet. Flere bestyrelsesmedlemmer udtrykker dog, at bestyrelserne stadig er i den spæde fase, og at de derfor endnu ikke er kommet rigtig i gang med arbejdet.

For den periode projektet har været nævnes det i de gennemførte interviews, at bestyrelsesmedlemmerne har haft de kompetencer, de har brug for. Fremadrettet nævner flere medlemmer af bestyrelserne, at der kan være behov for andre kompetencer. Afhængigt af hvilken rolle bestyrelserne skal indtage fremadrettet, kan det være relevant at arbejde på at få medlemmer ind med følgende kompetencer:

- HR
- Økonomi og drift
- Ledelse og strategi
- Fundraising.

Bestyrelserne vil gerne være sparringspartnere for plejecenterlederne. De vil gerne rådgive og sparre med dem om emner såsom økonomi og drift, udfordringer med trivsel og sygefravær samt den overordnede strategiske retning. Nogle steder oplever man i bestyrelsen, at man kan løfte den opgave, men andre steder vurderer både plejecenterledere og bestyrelsesmedlemmer, at man i mindre grad kan indtræde i denne rolle.

Organisering af det løbende arbejde

Inden mødet udsendes en dagsorden. Projektkonsulenten står for dette typisk i samarbejde med bestyrelsesformanden. I starten af mødet giver plejecenterlederen typisk en kort status over, hvordan det står til på det



pågældende plejecenter. Herefter vil der typisk være en fælles dialog om nogle på forhånd udvalgte emner og temaer. Afslutningsvist aftales den videre proces, hvis mødet kaster konkrete aktiviteter eller initiativer af sig.

De fleste medlemmer tilkendegiver, at møderne forløber på en god og ordentlig måde, og at tonen og dialogen med ledelsen er fin og konstruktiv. På mødet deltager også projektkonsulenten, der sidder med som referent. Det er således projektkonsulenten, der tager noter på møderne og efterfølgende står for at udsende referater og

indkalde bestyrelsen til det næste bestyrelsesmøde. Flere plejecenterledere og bestyrelsesmedlemmer udtrykker, at det er hensigtsmæssigt at have en projektkonsulent eller på anden vis administrativ støtte knyttet til at planlægge og afvikle bestyrelsesmøderne.

Det varierer, hvor ofte bestyrelserne mødes. Nogle mødes en gang i måneden, nogle hver anden måned og andre mødes én gang i kvartalet. Møderne tager typisk omkring 1,5-2 timer, men møderne går ofte over tid, fordi bestyrelsen har så meget, de ønsker at vende med hinanden.



Oplevelsen af at sidde i bestyrelsen

Dette afsnit samler op på udtalelserne i interviewene med bestyrelsesformænd og bestyrelsesmedlemmer omkring deres oplevelse af at sidde i bestyrelsen. Der samles også op på, hvordan snitfladen mellem bestyrelserne og de øvrige lokale organer (Centerråd m.fl.) fungerer.

Oplevelsen af at sidde i bestyrelsen

I dette underafsnit behandles den oplevelse, som bestyrelsesmedlemmer (herunder både formænd og menige medlemmer) har haft med at sidde i bestyrelserne. I afsnittet behandles hhv. de dele af arbejdet, der har fungeret godt og de dele af arbejdet der har fungeret mindre godt

Hvad har fungeret godt?

Der er mange bestyrelsesmedlemmer der oplever **et godt samarbejde** internt i bestyrelserne og med plejecenterlederne. Bestyrelsesmedlemmerne beskriver, at plejecenterlederne generelt er modtagelige overfor bestyrelsens inputs. Flere medlemmer udtrykker, at plejecenterlederne generelt er dygtige ledere, og at de kan have svært med at give sparring, der giver lederne andre eller nye vikler på deres ledelsespraksis. Generelt beskriver størstedelen af bestyrelsesmedlemmerne, at de arbejder godt sammen i bestyrelsen, og at de godt kan lide at være samlet. Der er en god tone på møderne, og stemningen beskrives som god.

Der er bestyrelser, hvor de har svært ved at definere deres overordnede **rolle** og konkrete **ansvarsportefølje**. Men der er også bestyrelser, hvor det står klart for dem, hvilke opgaver de skal løfte, og de udtaler samtidig, at de oplever at gøre en forskel for plejecentrene især i forhold til

at sparre med ledelsen og bistå til at sikre et veldrevet og velfungerende plejecenter. Enkelte bestyrelsesmedlemmer oplever desuden, at bestyrelserne bidrager til at sikre en bedre og mere tryk hverdag for de ældre beboere på plejecentrene.

Nogle bestyrelser beskriver især at have haft succes med at være **bindeled mellem pårørende, beboere, lokalsamfundet og ledelsen**. For bestyrelsesmedlemmerne opleves det helt unikt, at man gennem bestyrelserne får mulighed for at komme tættere på borgerne, ligesom borgerne gennem bestyrelserne får mulighed for at bidrage til plejecentrenes drift og udvikling på en ny og anderledes måde end tidligere. Bestyrelserne får dermed mulighed for at løfte emner ind i dialogen med plejecenterlederne og desuden følge op på borgernes ønsker og efterspørgsler. Dette vurderes af bestyrelserne at være en bæredygtig måde at løse potentielle udfordringer på proaktivt på plejecentrene med fokus på dialog og gensidig forståelse.

Mange af de interviewede bestyrelsesmedlemmer **ønsker at fortsætte** deres bestyrelsesarbejde og vil derfor genopstille til næste bestyrelsesperiode, da størstedelen ser et potentiale i bestyrelserne. Bestyrelsesmedlemmerne oplever, at deres kompetencer kan bruges til at sikre mere nærvær og omsorg på plejecentrene. Flere tilkendegiver således, at man ved at arbejde målrettet med bestyrelserne og deres formål fremover vil kunne fastholde nuværende bestyrelsesmedlemmer og tiltrække nye.



Hvad kan fungere bedre?

Der er plejecentre, hvor bestyrelserne oplever at deres **rolle**, **beføjelser** og **opgaveportefølje** er klar og veldefineret. Men det generelle billede på tværs af de gennemførte interviews med både bestyrelsesmedlemmer og plejecenterledere er, at der her er et potentiale.

Flere bestyrelsesmedlemmer og ledere af plejecentre er i tvivl om, hvad deres **overordnede rolle** er, og hvad de skal fokusere deres arbejde i retningen af: Skal man f.eks. have fokus på overordnet strategisk sparring med ledelsen eller skal man forholde sig til dag-til-dag driftsmæssige spørgsmål? Denne tvivl giver udslag i, at nogle bestyrelser holder sig til overordnet sparring, mens andre bestyrelser vil involveres i f.eks. den løbende økonomistyring.

I forlængelse af det overordnede er der flere steder en usikkerhed om, hvilke **beføjelser** en bestyrelse kan og skal have: Hvor meget kan de 'tillade' sig at forholde sig til på plejecentrene? Og hvad er deres rolle i forhold til plejecenterlederen? Nogle steder opleves det, at bestyrelserne og plejecenterlederne trækker på samme hammel og andre steder opleves det, at bestyrelse og plejecenterleder står i en grad af modsætningsforhold.

I forhold til **opgaveportefølje** er der også flere

steder tvivl. Det er for nogle bestyrelsesmedlemmer uklart, hvad deres opgaveportefølje som bestyrelse er, og hvordan disse opgaver adskiller sig fra andre organer - herunder særligt Centerrådet: Skal man f.eks. bistå med planlægning af sociale arrangementer? Skal man gå ind i konkrete dialoger med boligselskaber om udbygning eller vedligehold? Denne uklarhed har udtrykt sig ved, at nogle bestyrelser arbejder med at planlægge arrangementer, mens man andre steder ikke vil gøre det med henvisning til, at det ligger inden for Centerrådernes opgaveportefølje. Denne uklarhed i opgaveporteføljen er noget som både bestyrelsesmedlemmer og plejecenterledere har givet udtryk for i interviews.

Som opfølgning på ovenstående er det vigtigt at holde sig for øje, at bestyrelserne ikke har eksisteret i særlig lang tid. Medlemmer af bestyrelserne peger således også på, at det er forventeligt, at der vil ske en modning fremadrettet, som kan bidrage til stærkere og mere beslutningsdygtige bestyrelser, som kan gøre en endnu større forskel for det enkelte plejecenter i Brønderslev Kommune. Dog er der nogle anbefalinger, som man med fordel kan forholde sig til i det videre arbejde med bestyrelser. Disse præsenteres i det sidste afsnit i delrapporten.



Initiativer igangsat af bestyrelserne

I dette afsnit samles der op på de typer af aktiviteter, initiativer og fokusområder, som bestyrelserne har været engageret i eller ansvarlige for i projektet. Der er både aktiviteter og initiativer man har igangsat inden for projektperioden, og initiativer man påtænker at igangsætte fremadrettet. Af konkrete tiltag som bestyrelserne har arbejdet med og drøftet kan følgende nævnes:

- Arbejde med at søge fonde
- Planlægning af åbent hus-arrangementer
- Temadrøftelser i bestyrelserne om eksempelvis drift, økonomi, kultur og kvalitet
- Dialog i bestyrelserne om rekrutteringstiltag
- Dialog om veje at gå for at gøre bestyrelserne til bindeled mellem byen og plejecentret
- Planlægning af sangaften
- Planlægning af foredragsaftener
- Planlægning af pårørende arrangementer.

Ovenstående dækker både over temaer bestyrelserne har arbejdet med og initiativer, som man planlægger at gennemføre. Én ting der går igen på tværs af bestyrelserne er, at de bruger en stor del af møderne og tiden herudover på at skaffe midler til deres plejecenter gennem fonde. Bestyrelserne ønsker blandt andet at søge penge til en sansehave, en musikterapeut og en sansegyngesom beboerne kan bruge. Flere medlemmer beskriver dog, at det er en kompliceret proces at søge fondsmidlerne. Ønsket om at trække midler til plejecentrene er der, men det er svært at danne overblik over, hvilke fonde

man kan søge, og hvordan man rent praktisk gør det.

En række bestyrelsesmedlemmer beskriver desuden, at de oplever at skulle tage mange hensyn til eksempelvis Centerrådet, da Centerrådet også har fokus på at søge fondsmidler. Bestyrelsesmedlemmerne er således opmærksomme på ikke at gå i vejen for Centerrådets arbejde. Derfor efterspørges der noget afklaring på, hvordan bestyrelserne og Centerrådet deler opgaven med fundraising mellem sig.

Et andet område hvor bestyrelserne føler, at de har igangsat nogle initiativer, er på ledelsesunderstøttelse. Bestyrelserne har haft fokus på rådgivning og vejledning af lederne, og de oplever derfor, at de er en stor støtte for ledelsen. Bestyrelserne beskriver, at de især har hjulpet ledelsen med arbejde med rekruttering, sygefravær og med kvalitetsarbejdet. Bestyrelsesmedlemmer peger på, at man har haft drøftelser om, hvordan plejecentrene kan tænke i nye baner og gå andre veje.

Af andre initiativer som bestyrelsen påtænker at sætte i gang, er sociale arrangementer for beboere og pårørende. De fleste bestyrelser har talt om at afholde sociale arrangementer, men det har været udfordrende. Dette skyldes først og fremmest, at Covid-19 naturligvis har sat sine begrænsninger for sociale arrangementer.



En sidste ting som bestyrelserne på tværs af plejecentrene ønsker at bruge mere tid på i fremtiden, er at skabe synlighed i lokalsamfundet. Bestyrelserne har brugt en del tid på at drøfte, hvordan de kan løfte deres rolle i lokalsamfundet og åbne plejecentrene op. Det er

Veje at gå for at styrke bestyrelsernes arbejde

Ovenstående afsnit har beskrevet de forskellige erfaringer og oplevelser, som bestyrelserne har gjort sig i projektperioden. I dette afsnit præsenteres 'veje at gå' og pejlemærker for at styrke bestyrelsernes arbejde og rammebetingelser, hvis man vælger at fortsætte med bestyrelser på plejecentrene i Brønderslev Kommune.

Rolle, beføjelser og opgaveportefølje

I det videre arbejde med bestyrelser er det vigtigt, at man får formuleret en tydeligere rollebeskrivelse for bestyrelser. Der kan i den sammenhæng være behov for at genbesøge og revidere kommissoriet for bestyrelserne udarbejdet indledningsvist i projektet. Det arbejde kan man med fordel gennemføre sammen med både bestyrelser og plejecenterledere. I definitionen af en klarere rollebeskrivelse er det vigtigt, at man fra kommunens side får lagt en fælles tilgang til, på hvilket niveau bestyrelserne skal arbejde: Skal bestyrelserne kun forholde sig til de overordnede linjer på plejecentrene, eller skal de gå tættere på driften?

I arbejdet med at revidere kommissoriet er der et behov for at konkretisere, hvilke beføjelser bestyrelserne har / ikke har overfor plejecenterlederen.

vigtigt for de fleste bestyrelsesmedlemmer at blive en del af bybilledet, og bestyrelserne ønsker at gøre 'reklame' for deres plejecenter, så de ældre borgere i kommunen kigger deres vej, hvis de en dag skal på plejehjem.

Det bør præciseres, om bestyrelserne alene skal fungere som en positiv sparringspartner eller om bestyrelserne også skal udfordre plejecenterlederne. Og hvis bestyrelserne skal udfordre plejecenterlederne bør det konkretiseres på hvilke områder, de kan/skal gøre det. Afslutningsvist bør bestyrelsernes opgaveportefølje også defineres tydeligere. Man kan tage udgangspunkt i de opgaver, som bestyrelserne allerede har taget på sig i dag, og de aktiviteter bestyrelserne har planlagt med fremadrettet. I denne definition er det nødvendigt at afklare snitfladerne mellem Centerrådene og bestyrelserne.

Bindeled mellem lokalsamfund og plejecenter

Flere interviewpersoner ser et potentiale i bestyrelserne som et bindeled mellem lokalsamfund og plejecentrene. Det har man arbejdet med og det kan med fordel have særligt fokus på fremadrettet. Bruger-pårørende råd er i dag bindeled mellem plejecenterlederen og borgerne på eller omkring plejecentrene. Der er i dag ikke på samme måde et bindeled mellem plejecentrene og det omkringliggende lokalsamfund, herunder frivillige foreninger, kirker, skoler mm. Dette kan styrkes yderligere både ved at rekruttere flere lokale repræsentanter men også ved at styrke kommunikationsarbejdet ud imod et lokalsamfund.



Antal medlemmer i bestyrelserne

Man bør også se på antallet af medlemmer i bestyrelserne. I nogle bestyrelser er man grundet frafald nede på to medlemmer. Med det antal medlemmer kan det være svært at løfte bestyrelsesarbejdet og bidrage med konkrete initiativer, der kan gavne plejecenteret. Måden man griber det an afhænger af, hvordan man udpeger medlemmer. Dette tema behandles i næste afsnit.

Der kan være situationer, hvor man har svært ved at rekruttere medlemmer til bestyrelser - uagtet hvordan man udpeger medlemmerne. I disse situationer kan man overveje at slå bestyrelser sammen på tværs af f.eks. 2 plejecentre.

Samarbejde på tværs af bestyrelser

Sidst men ikke mindst kan bestyrelsesarbejdet styrkes ved at understøtte et samarbejde på tværs af henholdsvis de forskellige bestyrelser. I de gennemførte interviews har bestyrelsesmedlemmerne peget på, at det har været positivt, når man har haft mulighed for at mødes på tværs af bestyrelserne og drøfte arbejdsform, roller og opgaveportefølje. Det giver nye perspektiver, inspiration og vidensdeling som man kan bære med sig tilbage i sin egen bestyrelse.



Modeller for bestyrelsernes arbejde fremadrettet

I dette sidste afsnit præsenteres to modeller for, hvordan man kan videreudvikle bestyrelserne fremadrettet. Bestyrelserne på plejecentrene i Brønderslev Kommune har arbejdet hårdt med at konstituere sig og opbygge en tillidsrelation med lederne af plejecentrene. Man er lykkedes med nogle initiativer og aktiviteter. Der er også punkter, hvor den nuværende ramme for bestyrelsernes arbejde giver udfordringer. Ovenfor er der præsenteret 'veje at gå' for at styrke bestyrelsernes rammevilkår og funktionsmåde. Der er dog også den mulighed, at man videreudvikler bestyrelserne med udgangspunkt i de erfaringer, som man har i dag.

Nedenfor vil præsenteres to mulige modeller for, hvordan man kan videreudvikle bestyrelserne og deres rammevilkår. Den ene model hviler på en ambition om at 'professionalisere' bestyrelserne yderligere. Den anden model sigter imod at gøre bestyrelserne så brede og demokratiske som muligt.

Professionalisering

Man kan overveje at arbejde i retningen af mere professionelle bestyrelser. Den **overordnede rolle** for bestyrelserne vil her være, at man giver plejecenterlederne sparring, rådgivning og til tider konstruktiv og kvalificeret modspil på strategiske, personale- og driftsmæssige dispositioner. Medmindre man vælger andet vil bestyrelserne som sådan ikke have **beføjelser** overfor plejecenterlederne. Bestyrelserne vil alene have en rådgivende funktion. **Opgaveporteføljen** vil indebære, at bestyrelserne forholder sig til konkrete og dag-til-dag spørgsmål om beslutninger vedrørende:

- Økonomi og drift
- Fundraising
- HR
- Kultur
- Kompetenceudvikling
- Strategiske målsætninger for plejecentret
- Samarbejde med lokalsamfundet og arbejdet med det åbne plejecenter.

Skal bestyrelserne tage denne rolle på sig fremadrettet kalder det på nogle særlige **kompetencer**. Det kalder på bestyrelsesmedlemmer med kendskab til temaerne ovenfor og bestyrelsesmedlemmer, som kan og vil arbejde strategisk med plejecentrenes drift og udvikling. Går man denne retning vil det også være nødvendigt, at det materiale bestyrelserne forelægges standardiseres, og at plejecenterlederne får administrativ bistand til at producere materialerne til bestyrelserne. Der er bestyrelser, der er blevet forelagt f.eks. økonomiopfølgning mm. for på den måde at gå tættere på den daglige drift og styring. Ønsker man at bestyrelserne skal professionaliseres yderligere og gå tættere ind i deres sparring kan man overveje at udvikle standardopgørelser, som administrationen producerer til at alle bestyrelser med nøgletal knyttet til temaerne ovenfor.

Går man denne retning bør man også overveje, hvor lang tid bestyrelserne arbejder. Der er bestyrelsesmedlemmer, der har peget på, at ét år er kort tid, hvis man både skal opbygge en relation til en plejecenterleder, sætte sig ind i opgaveporteføljen. Bestyrelsesperioder på 2-3 år kan overvejes.



Brede og demokratiske bestyrelser

Man kan også overveje at arbejde i retningen af så bredde og demokratiske bestyrelser som muligt. Den **overordnede rolle** for bestyrelserne vil her være, at man giver plejecenterlederne et rum for dialog og overordnet sparring. Plejecenterlederne kan løfte temadrøftelser i bestyrelserne. Bestyrelserne kan være sammensat af medarbejderrepræsentanter, Centerråd, lokale foreninger m.fl. Sammen med disse kan plejecenterlederne få sparring og fælles refleksion om temaer såsom borgersamarbejde, kvalitet, det gode liv og dilemmaer og problemer, som man på et plejecenter må forholde sig til løbende.

Bestyrelserne vil ikke have **beføjelser** overfor plejecenterlederne. Bestyrelserne vil være en sparringspartner og et forum for fælles dialog. **Opgaveporteføljen** vil indebære, at bestyrelserne forholder sig til overordnede temaer. I tillæg vil bestyrelserne også kunne arbejde aktivt med afvikling af sociale arrangementer mm. Porteføljen kan indbefatte:

- Temadrøftelser på bestyrelsesmøderne
- Sociale arrangementer såsom sangaftener, foredrag
- Arbejde med at styrke samarbejdet med de pårørende
- Samarbejde med lokalsamfundet og arbejdet med det åbne plejecenter.

Skal bestyrelserne tage denne rolle på sig fremadrettet kalder det på nogle særlige **personer og aktører**. Det kalder på bestyrelsesmedlemmer med et stort kendskab til- og netværk i lokale foreninger. Det kalder på bestyrelsesmedlemmer,

der har erfaring med at planlægge og afvikle arrangementer.

Går man denne retning, bør man også overveje, hvor lang tid bestyrelserne arbejder. Der er bestyrelsesmedlemmer, der har peget på, at ét år er kort tid, hvis man både skal opbygge en relation til en plejecenterleder og sætte sig ind i opgaveporteføljen. Bestyrelsesperioder på 2-3 år kan overvejes.