



Kommissorium for udarbejdelse af Masterplan for Landsbyen Sølund

Med 240 beboere er Landsbyen Sølund det største tilbud af sin slags i Danmark og samtidig er landsbyen med 700 medarbejdere den største kommunale arbejdsplads i Skanderborg Kommune. I 2015 fejrer Landsbyen Sølund 80-års jubilæum som bo- og aktivitetstilbud til mennesker med fysisk og psykisk udviklingshæmning. Med en masterplan gør Landsbyen Sølund sig klar til de næste 80 års omstillinger og forandringer. Fokus i masterplanen er at bevare og udvikle en levedygtig landsby med en fortsat høj efterspørgsel og et højt specialiseret pædagogisk og sundhedsfagligt tilbud til borgere med gennemgribende og komplekse problemstillinger. Landsbyens medarbejdere er alle medskabere og aktører i fremtidens Sølund, hvorfor en tæt og løbende dialog med ledere og medarbejdere i landsbyen om milepæle i landsbyens udvikling er omdrejningspunktet for masterplanen.

1. Baggrund

Formålet med en masterplan for Landsbyen Sølund er, at angive og komme med bud på, hvilken udvikling Landsbyen Sølund skal forberede sig på og igangsætte frem til 2030.

Behovet for en masterplan ses i lyset af:

- en forventet større udskiftning i antallet af pladser indenfor en kortere årrække grundet en ophobning af aldrende beboere
- en forventet faldende efterspørgsel efter pladser på grund af ændret visitationsmønster i fremtiden (flere kommuner hjemtager opgaven)
- en forventet ændring af målgruppen, hvor det forventes at de fleste beboere vil have meget tunge og komplekse problemstillinger i forhold til den nuværende målgruppe
- et voksende behov for at tilpasse og tilrette den nuværende bygningsmasse
- et forventet kommende behov for nye faglige kompetencer og kompetenceudvikling

Masterplanen kan skabe grundlag for den nødvendige tilpasning af kapaciteten og at der sker den nødvendige omstilling af tilbud og ydelser. Desuden vil masterplanen være et værktøj til at sikre udvikling af uddannelsestilbuddet og de konsulentydelse Landsbyen Sølund igennem VISS.dk udbyder, så Landsbyen Sølund fastholder sin position som VISO-leverandør og udbyder af højtspecialiserede kursustilbud igennem VISS.dk.

Hovedelementerne i masterplanen er:

- planer for udvikling og omstilling af pladsantal i landsbyen
- plan for målgruppe og salg/Skanderborg Kommunes egne køb af pladser
- plan for ombygning og afvikling af fysisk kapacitet
- plan for kompetenceudvikling

Masterplanen skal desuden ses ind i de nuværende planer om fusion af tilbud indenfor ældre og handicapområdet i Skanderborg Kommune. Desuden skal masterplanen være med til at sikre et driftsgrundlag for beslutninger om pladser i Skanderborg Kommune og være med til at give pejling på antallet af pladser i regionen.



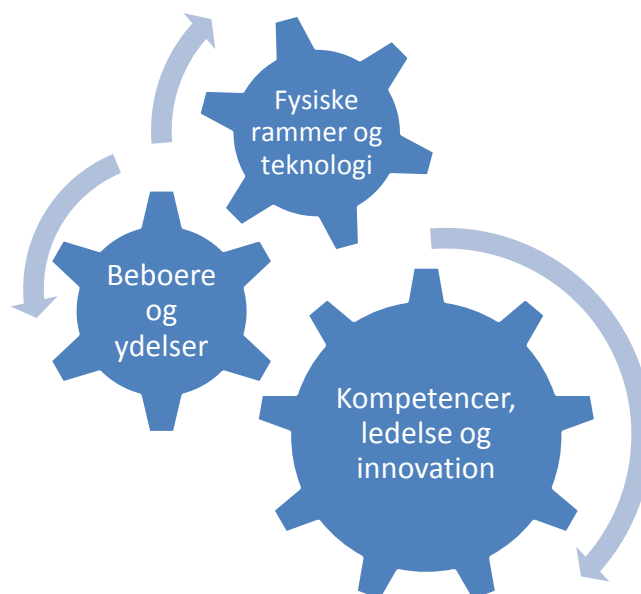
2. Masterplanens temaer

Masterplanens fokus er tre temaer, der hænger indbyrdes sammen. Der lægges vægt på, at den masterplan, som beskrives i dette kommissorium skal ses som en masterplan "version 1.0", der med tiden vil blive konkretiseret og tilpasset udvikling, viden og behov.

Masterplanen – version 1.0 - skal indeholde bud på en udviklingsstrategi og plan for alle temaerne, der skitserer fremtidsscenarier og bud på vejen dertil.

Temaerne i Masterplanen er:

- a. Beboere og ydelser
- b. Fysiske rammer og teknologi
- c. Kompetencer, ledelse og innovation



a. Beboere og ydelser

Den nuværende beboersammensætning tyder på, at der i løbet af de kommende år vil ske et større flow på pladserne i landsbyen idet gennemsnitsalderen i den nuværende beboergruppe stiger betragteligt, hvorfor en stigning af antallet af beboere der dør pr. år må forventes. Der ses allerede nu et større behov for egentlige plejemæssige ydelser samt et behov for en bredere specialisering indenfor demensområdet.

Derudover ses der tegn på ændring i efterspørgslen af pladser hen imod egentlige enkeltmandsprojektløsninger og hvor hovedproblematikkerne ofte er adfærdsmæssige udfordringer af en sådan grad, at der skal tænkes i særlige individuelle løsninger. Et efterspørgselsbehov, som udfordrer Landsbyen Sølund både i forhold til bygningsmasse og kompetenceudvikling, og hvor forventningen om tilkøbt specialiseret lægefaglig bistand er specifikt udtrykt. Det samlede efterspørgselsmønster som det tegner nu, peger i retning af mere komplicerede opgavetyper - også når det gælder nytilkomne unge beboere.



Overordnet kan man karakterisere den nuværende beboergruppe i Landsbyen Sølund ind i 3 hovedgrupper:

1. aldrende beboere med mange års tilknytning til landsbyen, som typisk har boet i landsbyen siden barndommen/ungdomsårene.
Gruppen er velintegreret i landsbyen og der er stor faglig og organisatorisk kompetence tilstede i opgaveløsningen i forhold til denne gruppe beboere.
2. beboere med komplekse problemstillinger (herunder udfordrende adfærd) og flerårig tilknytning til landsbyen, hvor der efterhånden er opbygget en solid faglig kompetence omkring og hvor der er skabt organisatorisk samhørighed og fleksibilitet i den samlede opgaveløsning. Løsningen i forhold til en række af beboerne indenfor denne gruppe har været etablering af deciderede enkeltmandsløsninger både hvad angår boligindretning og personalenormering
3. beboere som har udprægede udviklingsmæssige og/eller psykiatrimæssige problemstillinger, som afstedkommer svære adfærdsmæssige problemstillinger. De er typisk visiteret indenfor de sidste 10-15 år, og har typisk været forsøgt placeret andre steder før indflytning i Landsbyen Sølund. Flere har dom med vilkår om ophold på et døgnbemandet botilbud. Samspil mellem flere enheder i landsbyen Sølund og tæt samarbejde og koordinering mellem sundhedsindsats og den pædagogiske indsats er en forudsætning for at opgaven kan løftes.

b. Fysiske rammer og teknologi

Den nuværende bygningsmasse i Landsbyen Sølund er på 32.749 kvadratmeter og består i hovedtræk af en oprindelig bygningsmasse fra 1930'erne og bygningsmasse på Sortesøvej fra midten af 1970'erne. I perioden 2006-2010 er der bygget nye og renoveret gamle boliger på Sortesøvej. Specielt den oprindelige bygningsmasse giver store udfordringer, da der er store vedligeholdelses- og driftsudgifter og dårlig udnyttelsesgrad grundet utidssvarende indretning og spredt placering i forhold til boligmassen på Sortesøvej.

I forhold til den nyere bygningsmasse er udfordringerne dels at enkelte boenheder – trods nybygning indenfor de seneste 6-7 år – allerede er utidssvarende fordi målgruppen er ændret, dels at flere af fællesbygningerne driftsmæssigt er afhængig af finansiering udefra (lejeindtægter) for at kunne holde finansieringen fra takstbudgettet nede på et acceptabelt niveau samt at der oprindeligt er valgt en finansieringsform for nogle af bygningerne, der drifts- og udnyttelsesmæssigt skaber tilbagevendende spørgsmål og debat.

Den oprindelige bygningsmasse udgjorde "det gamle Sølund" fra 1935 og består i dag af administrationsbygning og pavillon 1-5. Pavillonerne er alle 3 etages ejendomme og huser kursusvirksomhed, møde- og undervisningslokaler, hotel, Sølund Festivals lokaler, sundhedsteam, specialtandlæge, hjælpemiddeldepot, div. aktivitetslokaler, aktivitetscentre, 12 STU pladser og én boenhed, hvor der pt. bor 20 beboere. Pavillonerne er delvist renoverede, men fremstår indretningsmæssigt (rum- og etageinddeling) som de oprindelige bygninger. Bygningerne er udstyret med gamle elevatorer som er både dyre at vedligeholde og udskifte.

Den nyere bygningsmasse består hovedsagligt af boligerne på Sortesøvej, men omfatter også køkken, kantine, fællessale, svømmesal, værkstedsbygninger og Guldhornet (Snoezelhus) på Sølundvej. Derudover en række småhuse, garager, løsdriftsstalde mv.



c. Kompetencer - organisation, ledelse og innovation

Sølunds leder- og medarbejdergruppe kan samlet set betegnes som erfaren og organiseren i landsbyen har i en lang årrække været stabil med et veletableret og gennemprøvet samspil med en klar opgavefordeling mellem enhederne. Sølunds mange kvaliteter har placeret organisationen i den unikke situation, at det igennem det meste af Sølunds levetid aldrig har været nødvendigt at agere direkte på baggrund af ydre omstændigheder og generelle samfundstendenser. Sølund har med tilbuddets unikke baggrund kunnet bibeholde en tilgang i opgaver, praksis og position uden at forandre grundlæggende ved organisation, økonomi og daglig praksis. Denne situation forventes bl.a. qua ovenstående udvikling i målgruppe og omstilling i fysiske rammer at være under forandring og en række faktorer vil få kraftig indflydelse på Sølunds hverdag over de kommende år. Nogle af faktorerne kan beskrives som direkte trusler på eksistensgrundlaget - eksempelvis i form af et stærkt pres på prisniveau, hjemtagning af opgaveløsning hos kommunerne, ændringer i beboersammensætning mm. Andre påvirkninger vil handle om en øget interesse for organisationen Sølund. Denne øgede interesse vil komme fra pårørende, interesseorganisationer og køberkommuner.

Som forberedelse på ovenstående udfordringer og som fundament for gennemførelse af beslutning om takstreduktioner på 6 % i årene 2012-2014 igangsatte Landsbyen Sølund i 2012 et fælles ledelsesudviklingsforløb under overskriften "Godt til Bedre" – Sølund 2015 – Ledelse og organisationsudvikling, der bringer Sølund styrket ind i fremtiden.

Målsætningen for ledelsesudviklingsforløbet har været ambitiøs: - "at Sølund videreudvikler sig til at være Danmarks mest veldrevne pædagogiske organisation hvor der fortsat leveres og udvikles pædagogisk arbejde på højeste niveau samtidigt med at Sølund kan agere hurtigt og proaktivt i en omskiftelig kontekst. Den oplevede arbejdsglæde, kvalitet og trivsel skal bibeholdes og videreudvikles."

I relation til udvikling af organisatoriske og ledelsesmæssige kompetencer i forhold til at imødekomme Sølunds fremtidige udfordringer kan hovedmålene i udviklingsforløbet konkret beskrives således:

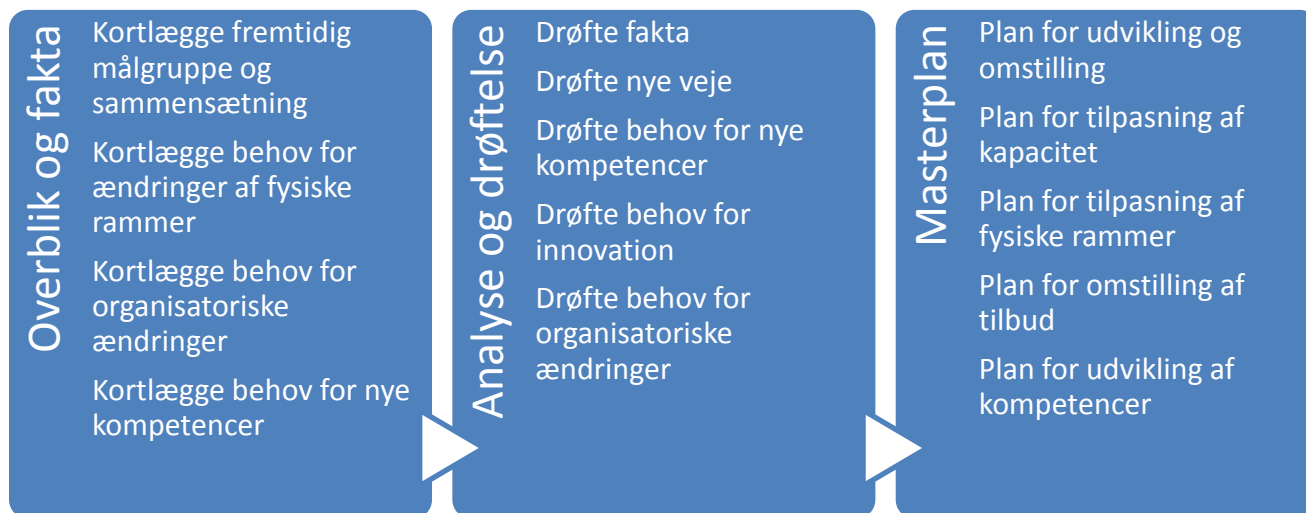
- at ledergruppen som samlet enhed kan agere fremadrettet på samfundsudviklingen og de udfordringer der til enhver tid måtte være fremherskende
- at samtlige ledere opnår en fælles forståelse af hvordan Sølund agerer i en markedsorienteret kontekst.
- at ledelsesstilen på Sølund præges af i endnu højere grad at være åben, inddragende og dialogbaseret.
- at der etableres en meget klar forståelse og praksis for hvordan samspillet mellem ledergruppen og øverste lederteam kan videreudvikles således at det er tydeligt at begge ledelseslag understøtter hinandens ledelsesopgaver til organisationens bedste – At bedrive strategisk ledelse som en helhed.
- at ledergruppen udvikler sig kommunikativt
- at lederne opnår en fuld og nuanceret forståelse af de mange – og ofte kontrastfyldte – opgaver og ansvarsområder man har som leder – At lede i en paradoksal kontekst.
- at lederne videreudvikler mødeformer og beslutningsprocesser således at disse matcher ledelsesopgaven i fremtiden – at lede og udvikle på "fremtidens udfordringer".
- videreudvikling af Landsbyen Sølunds mission og vision

Lederudviklingsforløbet skal perspektiveres i forhold til udvikling af medarbejderkompetencer i forhold til den forventede ændrede målgruppe og det forventede behov for omstilling af årelang praksis og vante arbejdsgange og samarbejdsflader. Ligeledes skal der skabes overblik over og strategi for henholdsvis sikring og udvikling af nuværende faglighed og kompetencer (organisatorisk modenhed) i lyset af en forventet stor udskiftning af den nuværende medarbejderstab grundet en relativ stor andel af aldrende medarbejdere.



3. Proces for masterplan

Processen i forhold til udarbejdelse af masterplan gennemløber nedenstående overordnede faser. Der indledes med overblik og faktafasen, hvor overblik over fakta, tendenser og prognoser kortlægges og samles i materiale, som danner grundlag for de videre drøftelser. Herefter følger analyse og drøftelsesfasen, hvor alle interessenter drøfter muligheder, nye veje og scenarier. Slutproduktet er en masterplan - version 1.0 - for landsbyen Sølund, som indeholder planer for udvikling, kapacitet, fysiske rammer, kompetencer og omstilling.



Involvering

Alt materiale vil løbende blive drøftet og kvalificeret i den etablerede organisation i Landsbyen Sølund. Den etablerede organisation vurderes at have det bedste afsæt til at kvalificere og give input til det løbende arbejde med masterplanen. Der er på forhånd taget stilling til, at alle involveres undervejs, men det skønnes hensigtsmæssigt at proces-/arbejdsgruppen løbende vurderer engagementet i drøftelserne, herunder hvilke drøftelser som giver mening i arbejdet. Derudover er der defineret følgende opgaver for ØLT, ledergruppen og LMU.

ØLT (Øverste LederTeam i Landsbyen Sølund)

- sætter retning og koordinering af projektgruppernes arbejde
- sikrer relevant inddragelse af hele organisationen
- godkender den endelige masterplan

Ledergruppens opgaver og ansvar:

- drøfter, giver input og kvalificerer oplæg, herunder sikrer videndeling til og opbakning i organisationen bredt

LMU's opgaver og ansvar:

- drøfter, giver input og kvalificerer oplæg, herunder sikrer videndeling til og opbakning i organisationen bredt



4. Organisering af projektarbejde

Arbejdet omkring udarbejdelse af masterplanen foregår i en styregruppe og en proces-/arbejdsgruppe. Styregruppen sætter overordnet retning for arbejdet. Proces-/arbejdsgruppen udarbejder oplæg, koordinerer og sikrer proces, kommunikation og dialog til den eksisterende organisation i Landsbyen Sølund, herunder sikrer at alle relevante interessenter involveres og giver bidrag til arbejdet.

I processen med at udarbejde masterplanen vil der ske en løbende drøftelse og kvalificering af arbejdet i Landsbyen Sølunds øverste ledelsesteam (ØLT), den samlede ledergruppe (SLT) og LMU.

Styregruppens opgaver og ansvar

- drøfter og fastlægger overordnede perspektiver for masterplanen
- kvalitetssikrer og giver input
- sikrer involvering af interessenter (herunder afklarer behov for politisk involvering)
- drøfter det videre forløb for masterplanen herunder oplæg om politiske beslutninger

Det forventes at styregruppen mødes 5 gange i løbet af 2014

Proces-/arbejdsgruppens opgaver og ansvar:

- klarlægger udfordringer og scenarier
- udarbejder faktamateriale
- udarbejder oplæg til drøftelser
- udarbejder masterplan
- sikrer inddragelse, kommunikation og koordinering i forhold til ledergruppen, LMU og øvrige organisation

Proces- og arbejdsgruppens møder planlægges efter behov.

Medlemmer af styregruppe og proces-/arbejdsgruppe

Medlemmer af styregruppen

- Jan Møller Iversen, fagchef
- Lone Bahnsen Rodt, leder af Landsbyen Sølund
- Trine Schierff, viceleder af landsbyen Sølund
- Thomas Kruuse-Andersen, leder af VISS.dk, Landsbyen Sølund
- Carsten Johnsen, boenhedsleder Sølund
- Lone Premate, boenhedsleder Sølund
- Leif Harboe Nielsen, teamleder Økonomi og Innovation
- Gunner Dalgaard, forstander Skovbo
- Lene Dannemann, forstander Bavnebjerg
- Malene Blæsbjerg, myndighedschef Skanderborg
- Jeanett Søborg, leder af aktivitet og træning

Medlemmer af proces-/arbejdsgruppe:

- Lone Bahnsen Rodt, leder af Landsbyen Sølund
- Carsten Johnsen, boenhedsleder Sølund
- Lone Premate, boenhedsleder Sølund
- Thomas Kruuse-Andersen, leder af VISS.dk, Landsbyen Sølund
- Ann Minet Andersen, næstformand i LMU
- Britt Bach Madsen, ledelsessekretær/projektleder
- Joan Sindberg, budget og analysekonsulent



5. Tidsplan

Tidspunkt	Beskrivelse
Uge 8	Første Styregruppemøde
Uge 8 – 36	Udarbejdelse af masterplan Den samlede ledergruppe (SLT) og Lokal MED (LMU) drøfter løbende masterplanen
Uge 36	LMU drøfter udkast til masterplan
Uge 44	ØLT godkendelse af masterplan i styregruppe

Detaljeret tidsplan er vedlagt som bilag.

/13. marts 2014