

## **11. Skole- og institutionsledernes psykiske arbejdsmiljø (2009-11115)**

Udvalget skal tage stilling til forslag til initiativer til forbedring af skole- og institutionsledernes psykiske arbejdsmiljø samt undersøgelse af forskelle og ligheder mellem kommunale og selvejende institutioner ift. administration, ledelse og support.

### **INDSTILLING OG Beslutning**

Børne- og Ungdomsforvaltningen indstiller til Børne- og Ungdomsudvalget,

1. at udvalget godkender forslagene til samlede tiltag, herunder nye initiativer for forbedring af skole- og institutionsledernes psykiske arbejdsmiljø
2. at der igangsættes en undersøgelse, der sætter fokus på ligheder og forskelle mellem kommunale og selvejende institutioner ift. administration, ledelse og support muligheder

### **Problemstilling**

BUU behandlede på sit møde den 3. september 2008 forslag til opfølgning på 2 undersøgelser af skole- og institutionslederes psykiske arbejdsmiljø. BUF er i organisationskulturel sammenhæng en relativt ny organisation og har på 3 år været igennem en omfattende genopretning af organisation og økonomi. Ledere og medarbejdere har derfor været under pres arbejdsmæssigt og psykisk.

Resultaterne af de to undersøgelser viser at lederne oplever problemer i deres grundvilkår. Lederne mangler bla. tillid til at distrikterne kan løfte deres opgave og oplever megen kontrol fra forvaltningen som helhed og for mange opgaver. Lederne føler sig ikke klædt på til at løse de administrative opgaver, og de oplever manglende ledersupport og teknisk understøttelse af opgaveløsningen. Herudover peger lederne især på den øgede stress og de store rekrutteringsproblemer blandt lederne.

Særligt er det de kommunale ledere, der syntes at de administrative udfordringer er overvældende. De savner administrativ og ledelsesmæssig support i samme omfang som deres selvejende kollegaer.

### **Løsning**

I forbindelse med fremlæggelsen af undersøgelserne fremlagde BUF en række initiativer til forbedring af ledernes grundvilkår og kompetenceudvikling. Gennemførelsen af initiativerne var betinget af tilførsel af midler i budgettet for 2009. På baggrund af den manglende budgettilførsel har forvaltningen nu revurderet initiativerne og fremlægger en ny handleplan, der beskriver dels igangværende initiativer dels nye initiativer, der kan bidrage til en samlet forbedring af ledernes psykiske arbejdsmiljø.

En samlet oversigt over initiativer fremgår af bilaget "Indsatsområder vedr. ledernes psykiske arbejdsmiljø".

Institutions- og skolelederne er de helt centrale personer i udviklingen af BUF, og uden energi, overskud og opbakning fra denne gruppe kan BUF ikke realisere de ambitiøse mål, der er sat for udviklingen af kerneydelserne. Det er derfor vigtigt at tage ledernes oplevelse af arbejdsbetingelserne meget alvorligt og få afklaret gensidige forventninger til ledelsesrollen samt samarbejdet i organisationen. Herunder er det vigtigt at sikre ledergruppen gedigen støtte, opbakning og

anerkendelse.

I foråret 2008 gennemførte BUF en omfattende proces, hvor de interne administrative sagsgange og support-muligheder blev analyseret og herefter forbedret. Flere runder fokusgruppeinterviews mundede ud i bl.a. indførelse af Ugepakken, opgaveportalen og supportmodellen, som allerede har ført til administrative forbedringer. Disse har især været rettet mod kommunale institutioner, der oplever flere udfordringer end de selvejende.

Der er bred anerkendelse af, at problemerne med arbejdsmiljøet er opstået pga. at en lang række ekstraordinære arbejdskrævende tiltag og omvæltninger. Udviklingen af BUF som attraktiv arbejdsplads er et fokusområde i BUFs strategi for 2008-2010.

Nedenfor oplystes udvalgte initiativer til forbedring af lederens arbejdsvilkår:

- De enkelte distrikter har på baggrund af undersøgelsen påbegyndt forskellige tiltag for at sikre et bedre arbejdsmiljø for lederne. I foråret gennemføres en proces med eksterne konsulenter i hvert distrikt, som tager udgangspunkt i den aktuelle situation lokalt, herunder trivselsmåling, APV og øvrig viden om arbejdsmiljøet.
- Der etableres der ”repræsentantskaber” med institutioner og skoler i de distrikter, der endnu ikke har det. Sammensætningen af repræsentantskabet og dets opgaver defineres i det enkelte distrikt. Etablering af Repræsentantskaber har til formål at sikre en inddragende og involverende dialog om mødestrukturer, distriktets udvikling mv. Ligeledes genetableres de tidligere Dialogfora, hvor direktionen jævnligt mødes med repræsentantskaberne.
- Der arbejdes med en bottom-up kommunikation, der sikrer, at en langt højere grad af flow af ideer, forslag og synspunkter fra de decentrale enheder benyttes aktivt ift organisationsudvikling, forbedring af kerneydelser og forretningsgange.
- Samtlige kommunalt ansatte ledere får i løbet af 2009 tilbudt en MUS-samtale med en distriktschef. Ligeledes gennemføres i 2009 en leder APV (arbejdspladsvurdering) og det sikres dermed at der er bedst muligt grundlag for en konstruktiv og fremadrettet dialog om lederens psykiske samt generelle arbejdsvilkår
- ”God ledelse i BUF” implementeres i 09 samt pilotprojekt med lederevaluering ultimo 09. Initiativerne om ”God ledelse” skal drøftes og implementeres med anerkendelse af og respekt for ledelse i faglig pædagogisk kontekst.
- Etablering af task-force, der i samarbejde med skolen/institutionen og det ansvarlige distrikt skal sikre, at enheder med konkrete problemer i relation til ledelse, økonomi, personaleforhold, faglighed og/eller forældretilfredshed får konkret og intensiv bistand til at løse problemstillingerne og kommer på ret køl. Task-forcens kompetencer vil basere sig på viden fra centralforvaltningen, distrikt samt ”leder hjælper leder” bistand.
- En ny basisledersuddannelse starter februar 09. Uddannelsen for nye ledere omfatter anerkendende ledelse, institutionsledelse, økonomistyring, IT-ledelse, miljøledelse mm. Uddannelsen giver merit i forhold til diplomstudiet i ledelse.
- Etablering af mentorordning for nye ledere.
- Uddannelse af distrikternes HR/arbejdsmiljøkoordinatorer skal sikre den enkelte decentrale leder mere kvalificeret bistand.

Den markante forskel i oplevede administrative vilkår mellem selvejende og kommunale ledere er slående. På den baggrund anbefales det at iværksætte en undersøgelse, der sætter fokus på

ligheder og forskelle mellem kommunale og selvejende institutioner mhp. at sikre de bedst mulige vilkår for begge grupper.

Initiativerne har været drøftet af BUFs Hovedsamarbejdsudvalg, hvor der var bred tilslutning til forslagene.

### **Økonomi**

I indstillingen til BUU i september 2008 var beskrevet initiativer for i alt 12,5 mio. kr. til forbedring af ledernes psykiske arbejdsmiljø. I efteråret 08 er der anvendt 1,8 mill. kr. til individuel coaching af ledere samt coaching af ledelsesteam i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Coachingen blev finansieret af BUFs andel af trepartsmidlerne. Der er pr. 1. januar ansat en erhvervspsykolog (løntilskud), der som et forsøg i halvdelen af arbejdstiden skal bistå lederne i et eller to distrikter i forhold til omsorgs- og sygefraværssamtaler.

Der foreslås følgende finansiering:

- Initiativet med etablering af task-force, tid til diplomuddannelse samt en generel intensivering af kompetenceudvikling for ledere vil være afhængig af den endelige tildeling af trepartsmidler i 2009. Forslag til rammer herfor behandles snarest af ØU.
- De øvrige beskrevne initiativer afholdes inden for BUFs eksisterende budgetramme.

### **Videre proces**

Forvaltningen fremlægger status for initiativerne inden udgangen af 2009.

Else Sommer

/Elin Hausle Ebbesen

### **bilag**

[1. Notat om indsatsområder i forbindelse med ledernes psykiske arbejdsmiljø](#)

### **Børne- og Ungdomsudvalgets beslutning den 25.02.2009**

**Sagen blev udsat.**

