

REFERAT Direktionen d. 14-04-2026

Mødedato Tirsdag d. 14. april 2026 kl. 12:00

Mødested Mødelokale 1.14

Mødedeltagere Lars Holte, Anya Krogh Manghezi, Rasmus Vanggaard
Knudsen, Jakob Lyng Lind

Indholdsfortegnelse

1. Ledelsestilsyn – Marts 2026.....	3
Lukket.....	6
Lukket.....	7
4. Proces for en samlet undersøgelse af arbejdsmiljø, trivsel og ledelse.....	8

Punkt 1: 1. Ledelsestilsyn – Marts 2026

25/8398

Baggrund

Kommunens ledelsestilsyn er opdelt i en økonomisk kontrol og en lønkontrol, som skal foretages tre gange årligt af alle budgetansvarlige ledere.

Indstilling

At direktionen,

- tager resultat af ledelsestilsyn til efterretning

Beslutning Direktionen den 14-04-2026

Direktionen konstaterer med stor tilfreds et veludført ledelsestilsynet og tager sagen til efterretning.

Sagsfremstilling

I februar er der udsendt materiale til, at budgetansvarlige ledere kan foretage økonomisk kontrol af bl.a. deres forbrug på varer og tjenesteydelser i 2025 og kontrol af lønudbetalinger til medarbejdere, refusioner mv. for perioden 1. september 2025 til 31. december 2025.

99 % af de budgetansvarlige ledere har foretaget den økonomiske kontrol og 98 % har udført lønkontrollen. Den høje svarprocent viser, at langt størstedelen af de budgetansvarlige ledere er gode til at gennemføre deres ledelsestilsyn.

Det økonomiske tilsyn mangler på 1 område:

- SOC – Hjemmepleje inkl. sygepleje og Akutfunktion, fordi den budgetansvarlige leder er sygemeldt, men forventes tilbage i april, hvorefter tilsynet bliver gennemført.

Tabel 1: Antal udførte økonomiske kontroller pr. center

	Økonomiske kontroller i alt	Udførte kontroller
Sundheds- og Omsorgscenter	17	16
Skole- og PPR-Center	14	14
Unge- og Uddannelsescenter	13	13
Familie- og Dagtilbudcenter	12	12
Social- og Arbejdsmarkedcenter	10	10
Fritid- og Kulturcenter	7	7
Økonomi- og Analysecenter	3	3

Direktionen	3	3
Center for Byråd og Administration	2	2
By- og Miljøcenter	1	1
Center for Ejendomme og Intern Service	1	1
Driftsbyen	1	1
I alt	84	83

Ledelsestilsynet på løn mangler 2 kontroller på følgende områder:

- UUC - Ungeguide HTK
- UUC - Byskolen

Tabel 2: Oversigt over antal udførte lønkontroller pr. center

	Lønkontroller i alt	Udførte kontroller
Familie- og Dagtilbudcenter	22	22
Skole- og PPR-center	12	12
Sundheds- og Omsorgscenter	9	9
Social- og Arbejdsmarkedscenter	8	8
Unge- og Uddannelsescenter	8	6
Fritid- og Kulturcenter	6	6
Center for Byråd og Administration	6	6
Center for Ejendomme og Intern Service	4	4
By- og Miljøcenter	3	3
Økonomi- og Analysecenter	2	2
Direktionen	1	1
Driftsbyen	1	1
I alt	82	80

Næste ledelsestilsyn udsendes i maj 2026, hvor den økonomiske kontrol vedrører indeværende år, og lønkontrollen vedrører perioden 1. januar 2026 til 30. april 2026.

Punkt 2: Lukket

26/4851

Punkt 3: Lukket

26/5023

Punkt 4: 4. Proces for en samlet undersøgelse af arbejdsmiljø, trivsel og ledelse

25/6074

Baggrund

Direktionen behandlede den 6. maj 2025 en sag om forslag til en fremtidig samlet trivselsundersøgelse i Høje-Taastrup Kommune.

Formålet med sammenlægningen af de organisatoriske undersøgelser af trivsel, arbejdsmiljø og ledelsesmålinger er at forenkle organisationens tilgang til opgaven og samtidig skabe et bedre grundlag for opfølgning og organisatorisk udvikling. Chefforum drøftede oplæg til en samlet trivselsundersøgelse i august 2025, hvilket gav anledning til at genbesøge ledelsesgrundlaget med henblik på at afklare afsættet for ledelsevalueringen.

Siden da har direktionen haft en fornyet dialog om værdibaseret ledelse på direktionsseminar i marts 2026, og dialogen er efterfølgende videreført på Chefforumseminar i marts 2026. Drøftelserne fortsættes på Store Lederdag i maj 2026 som led i arbejdet med at konkretisere krav og forventninger til ledelse i Høje-Taastrup Kommune forud for ledelsevalueringen.

Med denne sag skal direktionen tage stilling til rammerne for og processen omkring en kommende samlet trivselsundersøgelse forud for behandling i Hovedudvalget.

Indstilling

Det indstilles, at direktionen:

1. godkender at der arbejdes videre med en samlet ramme for den trivselsundersøgelse
2. godkender den foreslåede proces for det videre arbejde

Beslutning Direktionen den 14-04-2026

Udskudt.

Sagsfremstilling

Formål med en samlet trivselsundersøgelse

Formålet med en samlet kvantitativ måling er at forenkle organisationens arbejde med undersøgelse af trivsel, arbejdsmiljø og ledelse og samtidig skabe et mere meningsfuldt og sammenhængende afsæt for opfølgning og udvikling.

I praksis vil en kortlægning af arbejdsmiljø og trivsel altid indeholde forhold, som også relaterer sig til ledelse. Set fra et medarbejderperspektiv kan det derfor være uklart, hvorfor der skal arbejdes med to separate undersøgelser, når temaerne i praksis hænger tæt sammen. En samlet undersøgelse skaber derfor en mere enkel og meningsfuld ramme for medarbejderne – både i forhold til besvarelsen og den efterfølgende dialog.

Samtidig reducerer en samlet undersøgelse den administrative byrde for både ledere og medarbejdere og mindsker evalueringstræthed ved at undgå flere separate undersøgelser med overlappende spørgsmål. Det skal også ses i lyset af, at der i organisationen opleves at blive brugt mange ressourcer på undersøgelser og dialog, mens opfølgning og realisering af konkrete indsatser udfordres af drift og hverdagens opgaver. Forenklingen af den kvantitative del af undersøgelsen skal derfor også ses som et greb til at styrke fokus på opfølgning, prioritering og omsætning af resultater til konkrete forbedringer i organisationen.

I drøftelserne i Chefforum blev der samtidig peget på to væsentlige opmærksomhedspunkter. For det første, hvordan der sikres en hensigtsmæssig opfølgning på henholdsvis APV-delen og ledelsevalueringen, når de lægges sammen, da de to målinger af natur har forskellige formål og hensyn. For det andet, at der er behov for større klarhed om, hvad der skal lægges vægt på i en kommende ledelseevaluering. På den baggrund blev det besluttet først at arbejde videre med kommunens ledelsesgrundlag for at skabe et tydeligere afsæt for ledelsevalueringen.

Afsæt for APV-delen

Der har de seneste gange været arbejdet med udviklingen af det anvendte spørgebatteri ifm. APV-kortlægningerne. Evalueringen fra seneste APV viser dog, at en del spørgsmål var vanskelige at besvare. Der vil derfor blive lagt vægt på at anvende spørgemetodik, som er afprøvet og opleves som meningsfuld for medarbejderne. Der lægges derfor op til at tage afsæt i materialer med stærk inspiration fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, herunder elementer om social kapital, temaer som også de tidligere APV-kortlægninger har fokuseret på. Ved at anvende allerede afprøvede koncepter, muliggør det sammenligning med nationale data. Der vil desuden være en opmærksomhed på at inkludere spørgsmål ift. Fysisk arbejdsmiljø, hvilket var en mangel ved sidste kortlægning og derudover at sikre et rimeligt antal spørgsmål.

Afsæt for ledelsesevalueringsdelen

Konceptet for ledelsesevaluering har været ændret ved hver måling de seneste gange. Sidste gang bestod den af meget få spørgsmål og hvor medarbejderne selv kunne tilføje relevante temaer de ønskede at drøfte. Ledelsesevalueringen påtænkes også denne gang at skulle bestå af et begrænset antal spørgsmål med fokus på at belyse, hvordan lederens praksis opleves i relation til ledelsesgrundlaget og den værdibaserede personalepolitik. Der vil i det videre arbejde blive lagt vægt på, at spørgerammen bliver enkel, tydelig og meningsfuld for medarbejderne og samtidig giver et godt grundlag for den efterfølgende dialog og ledelsesudvikling.

Én undersøgelse – to processer

Selvom dataindsamlingen samles i én undersøgelse, skal der i opfølgningen fortsat tages højde for, at der er forskellige formål og krav knyttet til opfølgning på henholdsvis arbejdsmiljøarbejdet og ledelsesevalueringen. Der vil derfor blive genereret to forskellige rapporter ift. hhv. APV-delen og ledelsesdelen for at tage højde for delingen af resultater og opfølgning på fokusområderne.

Opfølgningen tilrettelægges med en fælles kerne for hele organisationen, samtidig med at der vil være mulighed for lokale tilpasninger, hvor det er relevant. Delelementerne vil være:

- dialogmøde med medarbejdere om trivsel og arbejdsmiljø
- dialogmøde om ledelse med medarbejdere faciliteret af leders leder
- tilbagemelding til medarbejdergruppen
- udarbejdelse af APV-handleplaner
- opfølgning mellem leder og leders leder, hvor resultaterne indgår i lederens udviklingsplan.

En samlet dataindsamling forudsætter derfor, at der udarbejdes to tydelige processer for opfølgningen på dataindsamlingen hhv.:

- ét spor for arbejdet med ledelsesevalueringsdelen, som skal sikre en dialog og refleksion mellem leder og medarbejdere om de dele af undersøgelsen som vedrører ledelseskvalitet mhp. At understøtte en styrket forventningsafstemning mellem leder og medarbejdere og spille ind til lederens udviklingsplan. Leders leder har tidligere deltaget som facilitator, dette kan fastholdes ift. at styrke dialogen om resultatet
- ét spor for APV- og trivselsdelen, som skal understøtte en struktureret dialog med medarbejderne om, hvilke indsatser der skal fokuseres på i APV-handleplanen som er et lovpligtigt værktøj til at understøtte det gode arbejdsmiljø.

Det er dog samtidig vigtigt at understrege, at på de arbejdspladser, hvor der opleves udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø, hvilket vil komme til udtryk i APV-delen, der konstateres der ofte også en sammenhæng til ledelseskvaliteten og det er derfor vigtigt at leder og leders leder har et tværgående perspektiv på resultaterne fra den samlede måling.

Det vurderes, at fordelene ved at forenkle og samle den kvantitative dataindsamling i én samlet undersøgelse er en styrke ift. at fokusere organisationen ressourcer og sikre sammenhæng imellem de opmærksomhedspunkter der opstår ift. samspillet mellem arbejdsmiljøindsatser og ledelsesudvikling, og det bidrager til at fremme de nødvendige indsatser, som identificeres i dialogerne.

Det anbefales derfor fortsat at samle APV, trivselsundersøgelse og ledelsesevaluering i én undersøgelse. Det anbefales også at undersøgelsen ikke er anonymiseret. I forbindelse med APV 2023 blev undersøgelsen gennemført anonymt, uden at dette havde påvirkning på svarprocenten, hvilket var et bærende argument for anonymitet. Til gengæld vanskeliggjorde det at rykke ift. at besvare undersøgelsen og opfølgningen på kritiske forhold som krænkelse o. lign.

Proces for udvikling af undersøgelsen

Strategi for Fremtidens Fleksible Velfærd (FFV) sætter rammen for, hvordan Høje-Taastrup Kommune ønsker at arbejde med den attraktive og fleksible arbejdsplads. I den sammenhæng er organisationens arbejde med trivselsundersøgelse et vigtigt værktøj – både som temperaturundersøgelse og som grundlag for organisationens arbejde med trivsel, APV-handleplaner og lederudvikling.

I regi af FFV er der etableret henholdsvis et rådgivende panel og en HU-arbejdsgruppe, som indgår i udviklingsarbejdet med indsatser, der bidrager til organisationsudviklingen. Det anbefales derfor, at disse også indgår i udviklingsarbejdet i relation til den kommende trivselsundersøgelse.

For at sikre en bred forankring og kvalificering af undersøgelsen foreslås det, at det rådgivende panel anvendes som sparringsrum i forhold til ledelsesevalueringsdelen. Panelet skal ikke arbejde med konkret formulering af spørgsmål, men med de overordnede rammer og processer samt støttematerialer ift. ledelsesevalueringen. HU-arbejdsgruppen kan herefter involveres i kvalificering af spørgeramme

Arbejdsmiljøgruppen under Hovedudvalget vil tilsvarende arbejde med den del af spørgerammen, der vedrører APV og trivsel, med henblik på at sikre, at undersøgelsen lever op til kravene til kortlægning af arbejdsmiljøet.

Det samlede forslag til spørgeramme og procesunderstøttende materialer vil blive forelagt direktionen til behandling og efterfølgende drøftelse i chefforum og herefter behandlet i Hovedudvalget .

Tidsplan for det videre arbejde

Tidspunkt	Aktivitet
April 2026	Drøftelse i Det Rådgivende Panel om værdibaseret ledelse
Maj 2026	Store Lederdag - forventninger til ledelse i HTK
Maj–august 2026	Det rådgivende panel, HU –arbejdsgruppe i regi af FFV (ledelsesproces og spørgsmål) og Arbejdsmiljøgruppen under Hovedudvalget (APV og trivsel)
September 2026	Direktionen godkender samlet spørgeramme og opfølgingsproces
September/oktober 2026	Endelig behandling og godkendelse af spørgerammen i Hovedudvalget
November/december 2026	Kommunikation og forberedelse i organisationen
Januar 2027	Gennemførelse af den samlede undersøgelse
1. kvartal 2027	Opfølgning på resultaterne