

# REFERAT Direktionen d. 20-04-2026

**Mødedato** Mandag d. 20. april 2026 kl. 13:00

**Mødested** Mødelokale 1.14

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

## Indholdsfortegnelse

1. Måling - Proces for en samlet undersøgelse af arbejdsmiljø, trivsel og ledelse.....	3
2. Kortlægning af erhvervsområder - strategisk anvendelse og næste skridt.....	6
Lukket.....	8
Lukket.....	9
5. 1. budgetopfølgning 2026 - puljen til ikke-demografiregulerede områder.....	10
Lukket.....	12
7. Ekstraordinære indtægter fra støtteforening og salg i klubben i Sengeløse.....	13

# Punkt 1: 1. Måling - 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.

## Beslutning Direktionen den 20-04-2026

Direktionen godkender sagens indstilling og understreger, at oplæg til proces og indhold for trivselsmåling, skal være konkret og præcist anviser indhold og arbejdsform ifm. trivselsmålingen.

## 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 ledelsesevalueringen, 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 ledelsesevaluering. På den baggrund blev det besluttet først at arbejde videre med kommunens ledelsesgrundlag for at skabe et tydeligere afsæt for ledelsesevalueringen.

#### 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 opfølgningsproces
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

## **Punkt 2: 2. Kortlægning af erhvervsområder - strategisk anvendelse og næste skridt**

23/19766

### **Baggrund**

Høje-Taastrup Kommune fik i 2025 udarbejdet en erhvervskortlægning i samarbejde med Teknologisk Institut. Det er en målsætning i erhvervspolitikken at løfte kommunens eksisterende erhvervsområder, og erhvervskortlægningen giver et solidt vidensgrundlag og et samlet overblik over de større erhvervsområder som grundlag for det videre arbejde.

### **Indstilling**

At direktionen godkender kommissoriet for det videre arbejde med den strategiske anvendelse af erhvervskortlægningen.

### **Beslutning Direktionen den 20-04-2026**

Direktionen godkender sagens indstilling med præcisering af, at det skal afklares om der er indsatser, der skal spilles ind i Buget2027. Ifm. det videre arbejde skal der sikres politisk involvering og samskabelse og der kan hentes inspiration fra projektet i den gule by.

### **Sagsfremstilling**

Sagen har tidligere været drøftet i direktionen den 4. november 2025. I den forbindelse pegede direktionen på behovet for at etablere en organisering for det videre arbejde, så kortlægningens resultater kan omsættes til strategiske prioriteringer, tværgående koordinering og konkrete indsatser.

Direktionen bestilte på den baggrund udarbejdelse af et kommissorium, herunder forslag til organisering, roller, arbejdsgange og beslutningspunkter. Kommissoriet skal sikre, at arbejdet forankres ledelsesmæssigt og tværgående, og at der skabes sammenhæng mellem erhvervskortlægningen, erhvervspolitikken, kommuneplanen og øvrige udviklingsspor.

Herudover skal arbejdet bidrage til at skabe overblik over relevante politikker, handleplaner og indsatser i HTK, som har betydning for udviklingen af kommunens erhvervsområder. Samtidig findes der allerede igangværende projekter, som berører de potentielle fokusområder i kortlægningen, som der skal tages hensyn til.

Det er hensigten, at erhvervskortlægningen ikke blot skal fungere som et analyseprodukt, men som et styrings- og udviklingsværktøj, der kan omsætte rapportens viden til prioriteringer, input og konkrete indsatser i den fysiske og strategiske planlægning. Målet er at styrke og udvikle attraktive rammer for virksomheder og erhvervsliv i kommunen.

I kommissoriet lægges der derfor op til en organisering med styregruppe, arbejdsgruppe og efterfølgende projektgrupper, som kan kvalificere, prioritere og omsætte kortlægningens resultater til konkrete indsatser i udvalgte erhvervsområder.

Direktionen bedes tage stilling til kommissoriet og den foreslåede organisering for det videre arbejde.

### **Økonomi**

-

### **Bilag**

Kortlægning - Pixirapport

Kommissorium - Erhvervskortlægning 2026

## **Punkt 3: Lukket**

26/5550

## **Punkt 4: Lukket**

26/5557

# Punkt 5: 5. 1. budgetopfølgning 2026 - puljen til ikke-demografiregulerede områder

25/20061

## Baggrund

I forbindelse med budgetforliget for budget 2024, blev der afsat en pulje til ikke-demografiregulerede områder på 6 mio. kr. for at gøre kommunens budget mere robust overfor, at der udover de direkte konsekvenser af befolkningsvæksten (fx flere daginstitutionsbørn) også er indirekte konsekvenser (fx pres på faciliteter). Puljen blev tilført yderligere 5 mio. kr. i forbindelse med budget 2025. Fra 2026-2028 er der restbudget i puljen på 2,7 mio. kr., og fra 2029 er der restbudget på 10,5 mio. kr.

Byrådet har tidligere besluttet, at der i forbindelse med årets budgetopfølgninger tages stilling til, hvorvidt der er opstået nye demografisk betingede behov, som bør dækkes af puljen. Det udestår, at direktionen træffer beslutning om, hvilke ansøgninger der skal indstilles til Byrådet i forbindelse med 1. budgetopfølgning.

## Indstilling

ØAC indstiller, at direktionen beslutter hvilke forslag og beløb direktionen indstiller til Byrådet, at puljen til ikke-demografiregulerede områder udmøntes til.

## Beslutning Direktionen den 20-04-2026

Direktionen beslutter, at det indstilles til Byrådet, at puljen ikke udmøntes i 2026 under hensyn til det merforbrug, som 1. BOF viser, og at puljen indgår i det politiske handlekatalog for økonomisk opbremsning, som forelægges på maj-møderækken.

## Sagsfremstilling

Der har i forbindelse med 1. budgetopfølgning været gennemført en ansøgningsproces via hver direktør for at sikre et strategisk fokus og en prioriteret tilgang til processen om ansøgning af midler fra puljen til ikke-demografiregulerede områder. Det har resulteret i 10 forslag til, hvor midlerne kan gøre størst mulig forskel for den borgerrettede service eller kommunens udvikling.

Direktionen skal tage beslutning om eventuel udmøntning i 2026 og frem. Der er et restbudget på 2,7 mio. kr. i 2026-2028, og derfor er der behov for at prioriterer udmøntningen for at overholde budgettet. Alternativt kan direktionen beslutte at fremlægge alle indstillinger til Byrådet, og at Byrådet beslutter hvordan budgettet skal fordeles mellem indstillingerne.

Tabel 1: Forslag til udmøntning af Pulje til ikke-demografiregulerede områder fra 2026-2029

Nr.	(mio. kr.)	2026	2027	2028	2029
	Restbudget	2,7	2,7	2,7	10,5
1a	AI specialist på dagpengeområdet	0,8	0,8	0,8	-
1b	Flere beskæftigelsesmedarbejdere	1,1	1,1	1,1	-
2	Flere sagsbehandlere på det specialiserede voksenområde	0,9	1,1	1,1	0,6

3	1 årsværk til Sundhedsplejen	0,6	0,6	0,6	0,6
4	1 årsværk til administration på det specialiserede børneområde	0,6	0,6	0,6	0,6
5	2 Psykologårsværk til PPR	1,3	1,3	1,3	1,3
6	Indsamling af herreløst affald og pasning af arealer ved Hakkemosen	0,2	0,2	0,2	0,2
7	Vedligeholdelse af outdoor-anlæg	0,1	0,1	0,1	0,1
8	Opgradering af køkkenet i Hedehuset fra anretterkøkken til mindre industrikøkken	0,5			
9	Opnormering af byggesagsbehandlere	0,6	0,6	0,6	0,6
10	Ressourcer til GIS-arbejde	0,4	0,4	0,4	0,4
	Nye ansøgninger i alt	7,1	6,8	6,8	4,4

I bilag 1-10 sammenholdes ansøgningerne med de besluttede kriterier.

## **Bilag**

SAC - Ansøgningsskema vedr. pulje til ikke-demografiregulerede områder - 1. budgetopfølgning 2026 (AI-person samt to beskæftigelsesrådgivere)

SAC - Ansøgningsskema vedr. pulje til ikke-demografiregulerede områder - 2026 sagsbehandlere

Ansøgning om midler fra pulje til ikke-demografiregulerede områder - FDC 2026

Ansøgning om midler til Sundhedsplejen fra pulje til ikke-demografiregulerede områder 2026

Ansøgning vedr. pulje til ikke-demografiregulerede område - SPC

Driftsby\_Ansøgningsskema vedr. pulje til ikke-demografiregulerede områder - 1. bof 2026

DRBY og FKC - Ansøgningsskema vedr. pulje til ikke-demografiregulerede områder - 1. budgetopfølgning 2026\_drift af Outdooranlæg

FKC - Pulje til ikke-demografiregulerede områder - 2026 - Nyt køkken i Hedehuset

BMC- Ansøgningsskema vedr. pulje til ikke-demografiregulerede områder - 2025(1)

BMC- Ansøgningsskema vedr. pulje til ikke-demografiregulerede områder - GIS

## **Punkt 6: Lukket**

26/5023

## **Punkt 7: 7. Ekstraordinære indtægter fra støtteforening og salg i klubben i Sengeløse**

26/5609

### **Baggrund**

Klubben i Sengeløse har i en årrække haft en støtteforening, som hovedsageligt har genereret sine indtægter via salg i klubbens bar. Støtteforeningen har løbende tilbageført midler til særlige tiltag i klubben.

Ordningen, hvor støtteforeningen har haft salg i klubbens bar, er ophørt ultimo 2025. Gennem årene har støtteforeningen imidlertid opbygget et overskud på ca. 0,6 mio. kr., som ønskes tilbageført til klubben til ekstraordinære investeringer.

Herudover har klubben 9 ældre kanoer, en trailer samt tilhørende udstyr, som ikke længere kan anvendes, og som derfor ønskes solgt. Salget estimeres at indbringe ca. 40 t.kr.

### **Indstilling**

At direktionen godkender,

- At klubben i Sengeløse afholder ekstraordinære udgifter på ca. 650 t.kr.
- at udgifterne finansieres af et tilskud fra støtteforeningen på ca. 0,6 mio. kr. og indtægter fra salg af gamle kanoer, trailer og tilbehør på ca. 40 t.kr., og
- at indtægts- og udgiftsbevilling indarbejdes i 1. budgetopfølgning 2026 (som teknik)

### **Beslutning Direktionen den 20-04-2026**

Direktionen godkender sagens indstillinger.

### **Sagsfremstilling**

Klubben i Sengeløse har gennem en længere årrække været tilknyttet en støtteforening, som primært har haft indtægter fra salg i klubbens bar. Midlerne i støtteforeningen er løbende anvendt til at understøtte særlige aktiviteter og tiltag i klubben.

Ordningen med støtteforeningens salg i klubbens bar er afsluttet ultimo 2025, da det vurderes, at støtteforeningen ikke må generere indtægter via salg i klubbens bar. Støtteforeningen har imidlertid over tid opbygget et overskud på ca. 0,6 mio. kr., som de er indstillede på at indbetale beløbet til klubben.

Støtteforeningen foreslår, at beløbet bruges til ekstraordinære investeringer for at understøtte de aktiviteter, der foregår i klubben.

De konkrete investeringer foreslås fastlagt i dialog mellem klubben og støtteforeningen.

Derudover råder klubben over 9 gamle kanoer samt en trailer og tilhørende udstyr, som ikke længere vurderes anvendelige i klubbens aktiviteter. Aktiverne ønskes derfor solgt, og salget forventes at indbringe ca. 40 t.kr.

Samlet foreslås det, at klubben gives en udgiftsbevilling på ca. 650 t.kr., som modsvares af en indtægtsbevilling bestående af tilskud fra støtteforeningen på ca. 0,6 mio. kr. samt salgsindtægter på ca. 40 t.kr.

Indtægten og udgiften foreslås indarbejdet i 1. budgetopfølgning 2026.