

INTERN REVISION

1. december 2023

# SÆRLIG UNDERSØGELSE

**AFSENDER**

Jesper Andersen  
Marie Neergaard Hald  
Henrik Anker Poulsen



## Udbetaling af resultatløn og engangstillæg i Københavns Kommune

Økonomiforvaltningen

**2023**

**MODTAGER**

Adm. Direktør Søren Hartmann Hede  
Direktør Nicolai Kragh Petersen

**Indholdsfortegnelse**

1.	INDLEDNING .....	3
2.	KONKLUSION, SAMMENFATNING OG ANBEFALINGER .....	4
3.	BAGGRUND.....	5
3.1	LØNPOLITIK .....	6
3.2	PERSONALEPOLITISK REDEGØRELSE 2023.....	6
3.3	UDBETALT RESULTATLØN OG ENGANGSTILLÆG.....	7
3.3.1	Engangstillæg .....	8
3.3.2	Resultatløn .....	9
3.4	INDBERETNING AF RESULTATLØN OG ENGANGSTILLÆG.....	11

## 1. INDLEDNING

Intern revision (IR) har i overensstemmelse med revisionsplanen for 2023 foretaget en tværgående undersøgelse af kommunens udbetaling af resultatløn og engangstillæg.

### **Formål, metode og afgrænsning**

Formålet med undersøgelsen er at vurdere kommunens lønpolitik/-strategi samt forvaltningernes udmøntning af resultatløn og engangstillæg.

Undersøgelsen er gennemført ved en gennemgang af oplysninger fra lønsystemet over forvaltningernes indberetning, der viser udbetalingen af resultatløn og engangstillæg, for hele kommunen fordelt på TF-koder (hovedlønarter) samt relevant materiale modtaget fra forvaltningen.

Undersøgelsen er afgrænset til resultatløn og engangstillæg udbetalt i perioden 2020 til oktober 2023 for hovedlønart 0560, 1549 og 1579 incl. udgift til pensionstillæg (men uden indregning af særlig feriegodtgørelse samt uden engangstillæg udmøntet fra puljemidler til medarbejdere ved selvejende institutioner).

### **Rapportering**

Rapporten forelægges Revisionsudvalget.

Et udkast til rapporten har været sendt til Økonomiforvaltningen, som har forelagt udkastet for Økonomikredsen. Vi har i rapporten alene forholdt os til de dele af de indkomne høringssvar, der vedrører de faktiske forhold, der beskrives i rapporten.

## 2. KONKLUSION, SAMMENFATNING OG ANBEFALINGER

Mangel på arbejdskraft kan gøre det vanskeligt for Københavns Kommune at levere velfærd af høj kvalitet til kommunens borgere. Økonomiforvaltningen (ØKF) udarbejdede derfor i 2022 for første gang en Personalepolitisk Redegørelse, der blev forelagt Økonomiudvalget den 14. juni 2022.

I kommunens Personalepolitiske Redegørelse 2022 udarbejdet af Økonomiforvaltningen var anbefalingerne vedrørende Lønforhold at:

- prioritere lokale lønmidler strategisk i retning af de velfærdsområder, som er præget af størst arbejdskraftmangel, og hvor Københavns Kommune ikke allerede er lønførende, samt
- udarbejde lønbenchmark og lønanalyser, som kan danne grundlag for en styrket prioritering af lokale lønmidler.

En opgørelse viser, at forvaltningerne i 2022 har udbetalt samlet 159 mio.kr. heraf 11 mio. kr. i henhold til resultatlønskontrakter og 149 mio. kr. i engangstillæg. Af de udbetalte engangstillæg kan 57 mio.kr. henføres til udmøntede puljemidler fra Budget 2022. Der gennemføres i 2024 en evaluering af effekten af de udmøntede puljemidler fra Budget 2022.

Udover puljemidlerne er der således udbetalt 102 mio.kr. i resultatløn og engangstillæg.

Resultatløn bundet op på resultatlønskontrakter er faldende og der er i 2022 udbetalt ca. 11 mio.kr. Det er væsentligst ØKF og BIF, der anvender ordningen. Resultatløn udbetales, når betingelserne i en resultatlønskontrakt er opfyldt.

Engangstillæg er således en mere subjektiv vurdering i forhold til de mere objektive kriterier der indgår i en resultatlønskontrakt. Det kan være en medvirkende årsag til at der i langt højere grad udbetales engangstillæg frem for resultatløn.

En topliste over størrelsen af udbetalte engangsbeløb på 40.000 kr. eller derover viser, at modtagerne hovedsageligt tilhører ledelsesniveauet i forvaltningerne. Dette er også gældende vedrørende personer med resultatlønskontrakter som typisk aftales med ledelsespersoner.

Det anbefales, at der tages stilling til om:

- det er frivilligt hvorvidt der skal anvendes resultatlønsaftaler eller bonuslignende engangstillæg når der anvendes resultatløn til ledelsespersoner
- der samtidig med en evaluering af effekten af de udmøntede puljemidler fra Budget 2022 bør foretages en evaluering af effekten af den samlede udbetaling af resultatløn/engangstillæg.

I forlængelse af ovenstående anbefales, at der tilrettelægges processer for indberetning og udbetaling i lønsystemet der sikrer en datakvalitet der giver bedre mulighed for at evaluere effekten af udbetalt resultatløn og engangstillæg.

I den Personalepolitiske redegørelse opgøres udbetalingerne incl. Pension og særlig feriepengegodtgørelse. Det anbefales, at kommunens Standard-rapporter vedrørende resultatløn og engangstillæg ligeledes medtager udbetalingerne incl. pension.

### 3. BAGGRUND

I kommunens Personalepolitiske Redegørelse 2022 udarbejdet af Økonomiforvaltningen var anbefalingerne vedrørende lønforhold at:

- prioritere lokale lønmidler strategisk i retning af de velfærdsområder, som er præget af størst arbejdskraftmangel, og hvor Københavns Kommune ikke allerede er lønførende, samt
- udarbejde lønbenchmark og lønanalyser, som kan danne grundlag for en styrket prioritering af lokale lønmidler.

Resultatløn og engangstillæg er blandt de værktøjer, som forvaltningerne kan anvende til at understøtte løsningen af forvaltningernes opgaver og nå kommunens mål.

Overenskomsterne formulerer typisk muligheden for anvendelse af resultatløn således:

*“Resultatløn ydes ud over grundløn og en eventuel funktionsløn og/eller kvalifikationsløn. Resultatløn baseres på opfyldelse af fastsatte mål af enten kvantitativ eller kvalitativ karakter.*

*Resultatløn aftales lokalt. Resultatløn kan anvendes til grupper af medarbejdere og enkelte medarbejdere.*

*Resultatløn kan ydes som engangsbeløb eller som midlertidige tillæg.*

*Resultatløn er pensionsgivende, medmindre andet aftales.*

*Bemærkning:*

*Det er ikke en forudsætning for anvendelse af resultatløn, at den indsats, der honoreres på forhånd, er målsat. Resultatløn kan fx også gives i form af individuel eller en kollektiv bonuslignende ordning.”*

Af kommunens interne cirkulære om decentral lønfastsættelse (cirk.nr. 10/2015 – ØU vedtagne løn- bånd), fremgår, at engangstillæg/resultatløn over 91.824 kr. årligt ekskl. pension, skal forelægges til godkendelse i Økonomiudvalget (2023-niveau).

### 3.1 Lønpolitik

Den overordnede lønpolitik vedtaget af Økonomiudvalget den 6. december 2011 rammesætter en formulering af en decentral lønpolitik i hver forvaltning, hvor et af formålene er at tiltrække, udvikle og fastholde den ønskede arbejdskraft.

Forvaltningerne ses alle at have udarbejdet en decentral lønpolitik, hvor et af elementerne i løndannelsen er anvendelse af resultatløn og engangstillæg til den lokale løn. Lokalløn og råderum håndteres forskelligt, men ses oftest lagt ud til de enkelte afdelinger / enheder i kommunen.

### 3.2 Personalepolitisk Redegørelse 2023

Mangel på arbejdskraft kan gøre det vanskeligt for Københavns Kommune at levere velfærd af høj kvalitet til kommunens borgere. Økonomiforvaltningen (ØKF) udarbejdede derfor i 2022 for første gang en Personalepolitisk Redegørelse, der blev forelagt Økonomiudvalget den 14. juni 2022.

For at imødegå fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer på velfærdsområderne afsatte forhandlingsparterne i Budget 2022 og Budget 2023 puljemidler hertil.

Anvendelsen af puljemidler til fastholdelse og rekruttering ved henholdsvis Socialforvaltningen (SOF), Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) og Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF), indgår i den Personalepolitiske Redegørelse 2023, der blev forelagt Økonomiudvalget den 13. juni 2023. I redegørelsen er anført følgende:

#### *”Lønforhold*

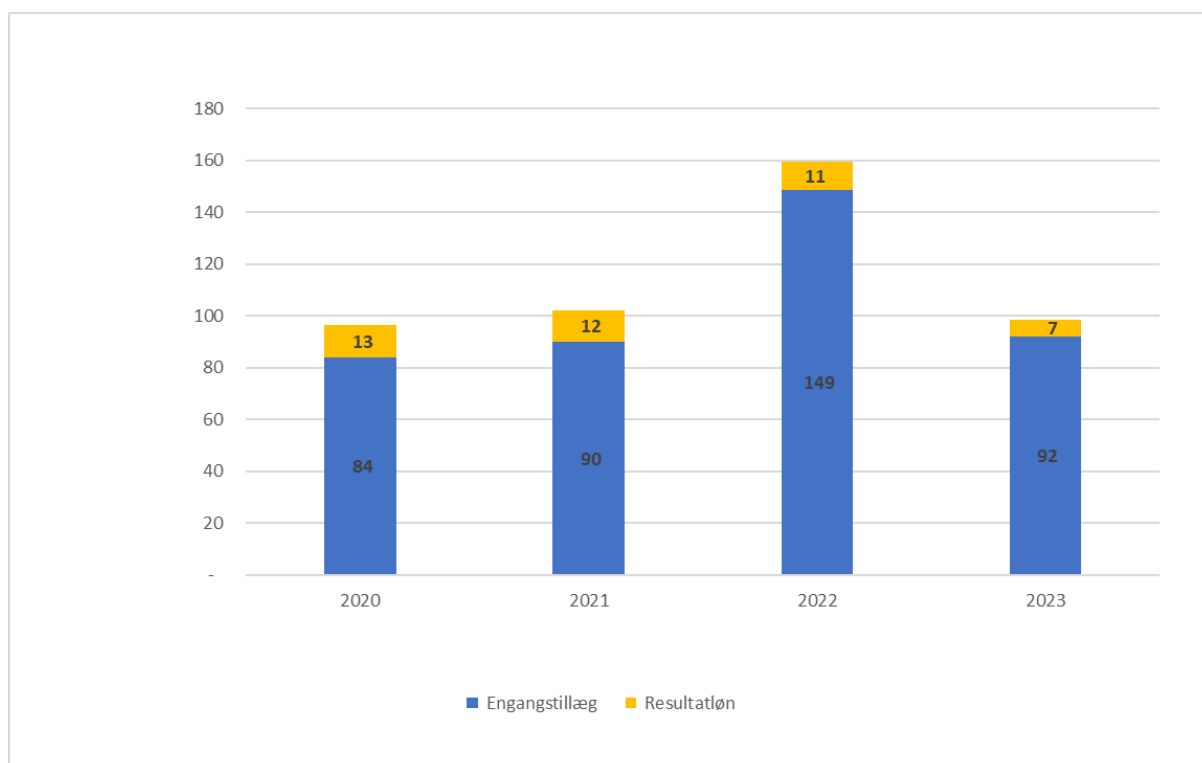
*Samlet set giver Personalepolitisk Redegørelse 2023 anledning til at fastholde anbefalingerne fra sidste års redegørelse. Disse var at prioritere lokale lønmidler strategisk i retning af de velfærdsområder, som er præget af størst arbejdskraftmangel, og hvor Københavns Kommune ikke allerede er lønførende, samt at udarbejde lønbenchmark og lønanalyser, som kan danne grundlag for en styrket prioritering af lokale lønmidler. Hertil anbefales det, at der i 2024 gennemføres en egentlig evaluering af effekten af udmøntede puljemidler fra Budget 2022”.*

I den Personalepolitiske Redegørelse 2023 indgår der ikke oplysninger om eventuelle fastholdelses- og rekrutteringsindsatser ved forvaltningerne, som ikke er finansieret gennem puljemidlerne.

### 3.3 Udbetalt resultatløn og engangstillæg

Vi har opgjort udbetalt resultatløn og engangstillæg for perioden 2020 til 2023. 2022 anvendes i den videre undersøgelse, da 2023 kun indeholder 10 måneder.

Figur 1 – Udbetalte engangstillæg og resultatløn 2020-2023 i mio. kr. (egen tilvirkning)



Opgørelsen viser, at forvaltningerne samlet har udbetalt ca. 19 mia.kr. i løn i 2022. Heraf udgør 159 mio.kr. resultatløn og engangstillæg med henholdsvis 11 mio. kr. i henhold til resultatlønskontrakter og 149 mio. kr. i engangstillæg.

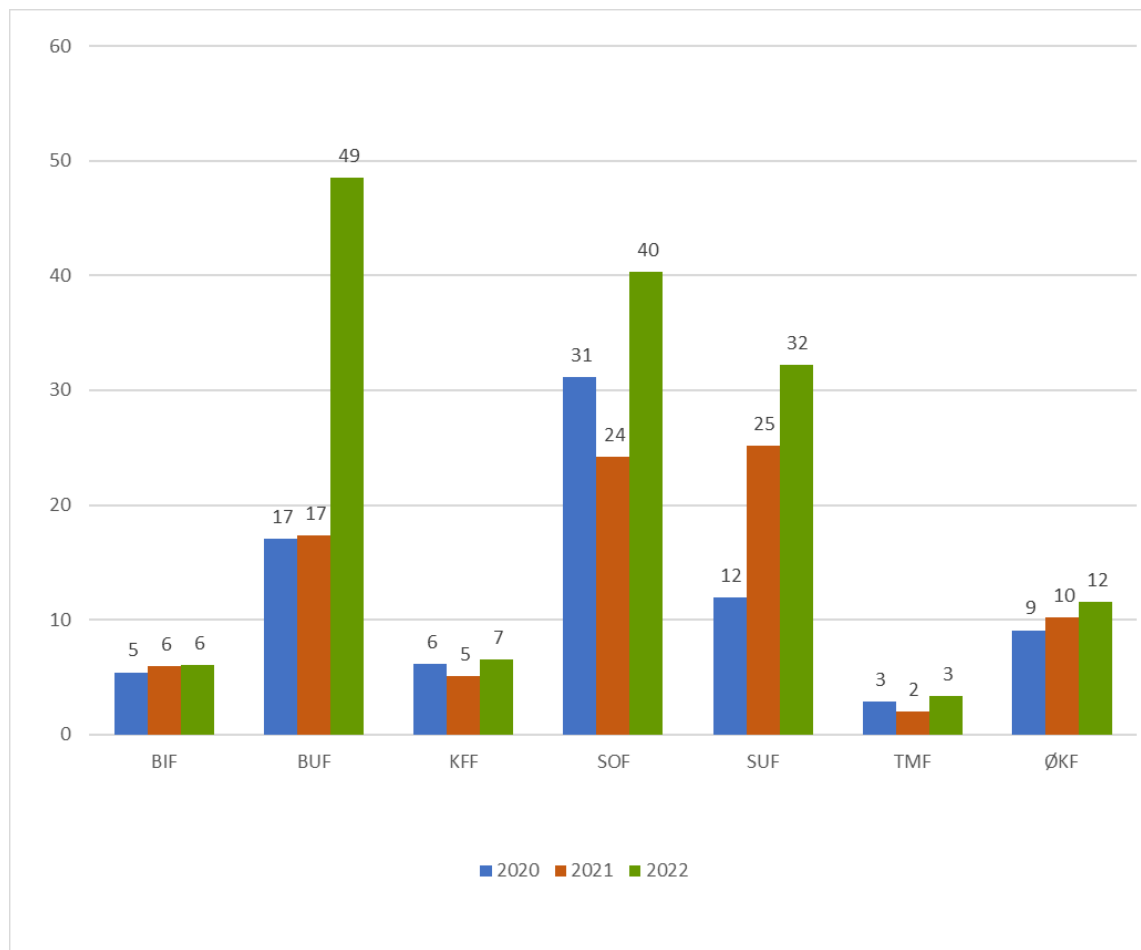
Engangstillæg viser en stigning på 59 mio. kr. i 2022, mens resultatløn viser et fald på 1 mio. kr.

Opgørelsen viser, at der i langt højere grad udbetales engangstillæg frem for resultatløn på baggrund af en resultatlønskontrakt. Engangstillæg kan udbetales når en medarbejder skal honoreres for en særlig indsats, altså en "bonuslignende ordning", mens resultatløn udbetales, når betingelserne i en resultatlønskontrakt er opfyldt. Engangstillæg er således en mere subjektiv vurdering i forhold til de mere objektive kriterier der indgår i en resultatlønskontrakt.

### 3.3.1 Engangstillæg

Forvaltningerne har udbetalt samlet 149 mio. kr. i engangstillæg. Engangstillæg viser en stigning på 59 mio. kr., fra 2021 til 2022.

Figur 3 - Udbetalte engangstillæg pr. forvaltning i 2020-2022 i mio. kr. (Egen tilvirkning)



Udviklingen fra 2021 til 2022 kan primært henføres til udmøntningen af afsatte puljemidler på velfærdsområderne for at imødegå fastholdelses- og rekrutteringsudfordringerne i SOF, SUF og BUF.

Ifølge den Personalepolitiske Redegørelse 2023 er der fra særligt afsatte puljemidler udmøntet 26 mio.kr. i BUF, 15 mio.kr. i SUF og 16 mio.kr. i SOF (forskel til den Personalepolitiske Redegørelse 2023 er udmøntning af puljemidler til personale ved selvejende institutioner).

De særligt afsatte puljemidler udbetales typisk i mindre beløb (engangstillæg) til mange personer.

I BUF er det typisk lønbonus omkring 15 t.kr. til pædagoger. I SUF er det forskellige typer af tillæg omkring 8-10 t.kr. til sygeplejersker, social- og

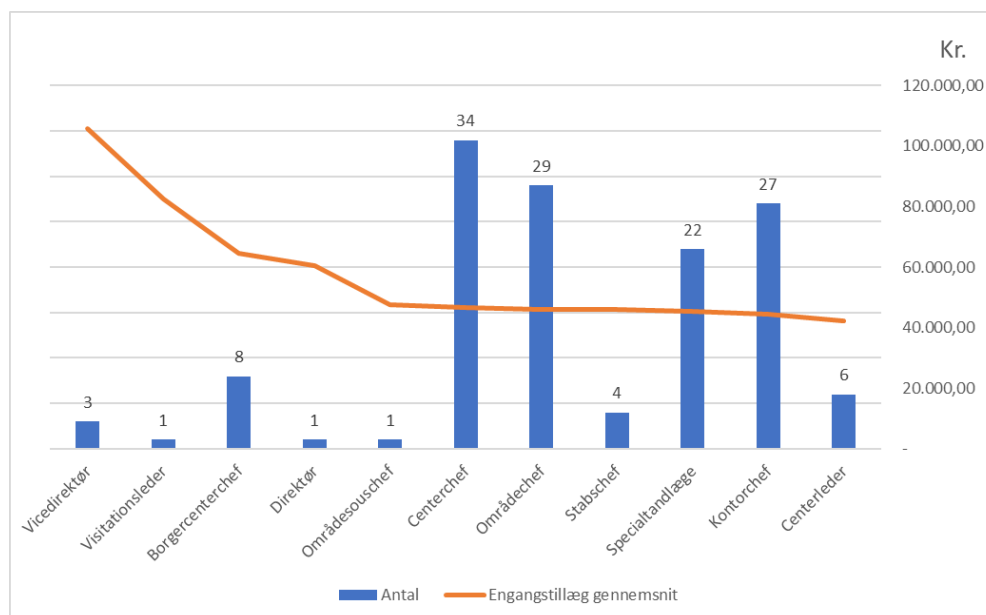


sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere og i SOF er det mest fastholdelsestillæg til socialpædagoger, SOSU-personale og sygeplejersker mellem 8 og 15 t.kr.

Hvis de særlige puljer tages ud af det samlede beløb, udbetales der herudover i 2022 ca. 92mio.kr. i engangsbeløb, hvilket er en stigning på 3 mio.kr. i forhold til 2021.

En topliste over størrelsen af udbetalte enkeltbeløb på 40.000 kr. eller derover viser, at modtagerne hovedsageligt tilhører ledelsesniveauet i forvaltningerne.

**Figur 4 – Topliste, Udbetalte engangstillæg i 2022 på over 40.000 kr. (Egen tilvirkning)**

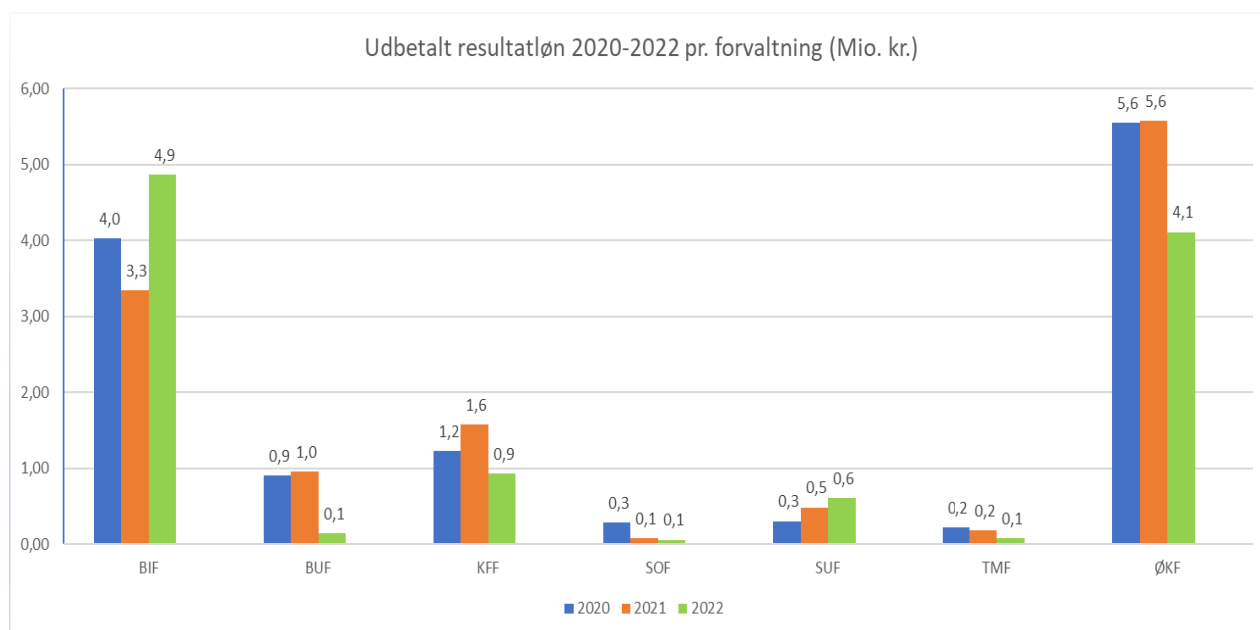


### 3.3.2 Resultatløn

Forvaltningerne har udbetalt samlet 11 mio. kr. i henhold til resultatlønskontrakter. Resultatløn viser et fald på 1 mio. kr. fra 2021 til 2022.

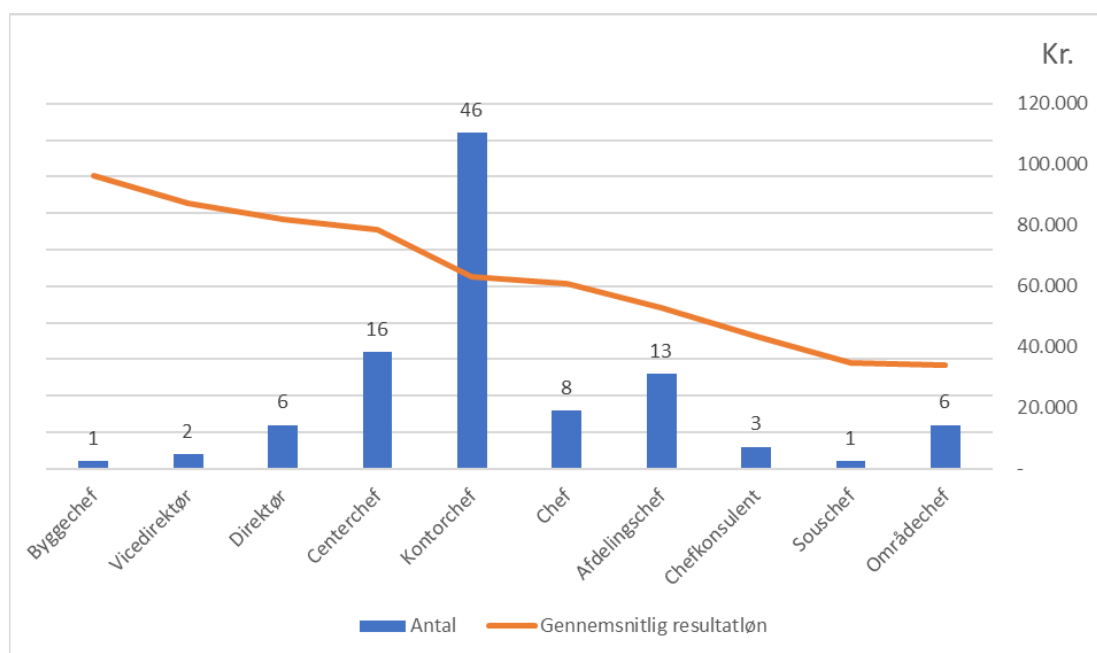
I hvor stor grad resultatløn anvendes i forvaltningerne er meget forskelligt og ses i de fleste forvaltninger at være faldende. Resultatløn er mest anvendt i BIF med 4,8 og ØKF med 4,1 mio. kr. og tegner sig i 2022 for 83% af kommunens samlede udbetalinger af resultatløn på 10,8 mio. kr.

Figur 5 – Udbetalt resultatløn pr. forvaltning (Egen tilvirkning)



En topliste over størrelsen af udbetalt resultatløn på 30.000 kr. eller derover for 2022 viser, at modtagerne hovedsageligt tilhører ledelsesniveauet i forvaltningerne.

Figur 6 – Topliste, Udbetalt resultatløn i 2022 på over 30.000 kr. (Egen tilvirkning)



Resultatløn anvendes væsentligst til kontorchefer, centerchefer og afdelingschefer.

### 3.4 Indberetning af resultatløn og engangstillæg

Der foreligger en standardrapport i lønsystemet, der viser udbetalingen af resultatløn og engangstillæg med begrundelse for hele kommunen fordelt på TF-koder.

Rapporten kræver dog korrekt indberetning i lønsystemet samt stringent indberetning via serviceportalen af resultatløn og engangstillæg, hertil en underliggende begrundelse.

Vi har konstateret ved gennemgangen, at engangstillæg udmøntet af midler fra pulje til fastholdelse og rekruttering for BUF ikke er indeholdt i standardrapporten, da der her er anvendt en anden TF-kode, hvorfor de er lagt til særskilt i opgørelsen.

Standardrapporten medtager udbetalingerne ekskl. Pension. I den Personalepolitiske redegørelse opgøres udbetalingerne incl. Pension og særlig feriepengegodtgørelse.

Overenskomsten på områderne skelner ikke skarpt mellem resultatløn og engangstillæg.

Kommunen har selv mulighed for at definere rammerne for anvendelse af TF-koderne i lønsystemet, ud fra det styrings- og analysebehov, der er gældende.

TF-koder for resultatløn bør kun anvendes ved udregning af målopfyldelse i resultatlønskontrakter, så udbetalingen af resultatløn afspejler de faktiske resultater i løbet af en kontraktperiode.

Ligeledes skal TF-koder for engangstillæg anvendes ved individuelt forhandlede bonusser og anerkendelse af særlige indsatser.