



Til

Økonomiudvalget

31-03-2014

Sagsnr.

2014-0005825

**Opfølgning på Økonomiudvalgets drøftelse om sygefravær den 18. marts 2014**

Dokumentnr.

2014-0005825-13

Nærværende notat besvarer de spørgsmål, der blev rejst under Økonomiudvalgets drøftelse om sygefraværsindsatsen den 18. marts. Spørgsmål vedrørende årsrapporten 2013 og Task Forcen blev besvaret på mødet.

Sagsbehandler

Frederik Glintborg Kjeldbjerg

**Sygefravær i opsigelsesperioden**

Der blev stillet spørgsmål til omfanget og håndteringen af sygefraværet hos medarbejdere, der enten selv har sagt deres stilling op, eller som er opsagt af Københavns Kommune.

Økonomiforvaltningen hører jævnligt fra forvaltninger og arbejdspladser, at det især på arbejdspladsniveau kan være belastende for både sygefraværsstatistik og vikarbudget, at det ofte sker, at afskedigede medarbejdere melder sig syge i opsigelsesperioden, der kan strække sig over flere måneder. Men der er behov for en grundigere kortlægning af problemets omfang, før der sættes ind med generelle tiltag. I nedenstående, umiddelbare besvarelse indgår alene foreliggende data.

Der foreligger oplysninger om fratrædende medarbejderes sygefravær. I *næstsidste* ansættelsesmåned svarer sygefraværet til et årligt fravær på 13,2 dage i gns. pr. medarbejder for samtlige 3.051 fratrådte ansatte i 2013. Det ligger meget tæt på det gennemsnitlige antal sygefraværsdage i 2013 på 12,6 dage.

Derimod er der stor forskel på det gennemsnitlige antal dage og antallet af sygefraværsdage i den *sidste* måned af ansættelsen, idet tallet her er 22,9 dage – altså et meget stort 'oversygefravær' i sidste ansættelsesmåned.

Det forhold, at det er i sidste ansættelsesmåned, at der er stigende sygefravær, betyder, at der praktisk talt ikke er ledelsesmæssige værktøjer, der kan bringes i spil på en meningsfuld måde. Det giver ikke mening at holde fraværssamtale med en medarbejder i opsagt stilling med kun en måned tilbage, det giver ikke mening at overveje ændring i arbejdets indhold osv.

Koncernservice har oplyst, at der kan etableres en mekanisme, der særskilt registrerer fravær for medarbejdere i opsagte stillinger. Dette vil dog have en meget begrænset nytteværdi, da der først kan registreres udslag ved den første lønkørsel efter opsigelsen, hvilket sker 7-10

**Center for Økonomi**

Københavns Rådhus,  
Rådhuspladsen 1  
1599 København V

Telefon

3366 2076

E-mail

fgk@okf.kk.dk

EAN nummer

5798009800206

www.kk.dk

dage før selve fratrædelsen, forudsat fratrædelsen skyldes medarbejderens opsigelse med 1 måneds varsel. Dette forhold kombineret med det faktum, at ca. 90 % af samtlige fratrædelser skyldes opsigelse fra medarbejderside eller udløb af midlertidige ansættelser, typisk vikaransættelse, betyder, at det vil være for et meget begrænset antal personer, at det overhovedet vil være praktisk muligt at iværksætte en indsats.

### **Videndeling – 6-by kommuner**

Københavns Kommune indhenter løbende ekstern inspiration til sygefraværsindsatsen både fra andre arbejdspladser og fra den evidensbaserede forskning. Eksempelvis sker der løbende videndeling i regi af 6-by personalechef samarbejdet.

Det er kendetegnende for kommunernes indsats, at de i overvejende grad bruger de samme redskaber i form af sygefraværspolitikker, retningslinjer for omsorgs- og sygefraværssamtaler, tidlig og konsekvent opfølgning, måltal, ledelsesinformation osv. Det er et fællestræk, at sygefraværsindsatsen virker, når hele ledelseskæden har et vedvarende fokus og løbende dialog om sygefraværet, og det er afgørende, at højt sygefravær både på enheds- og individniveau identificeres, og at der hurtigst muligt tages hånd om det.

Det generelle billede er, at Københavns Kommune er meget godt med ift. at have gode effektfulde strategier, tiltag og redskaber. Det, der i højere grad er udfordringen i Københavns Kommune er, at det ikke er alle områder, arbejdspladser og ledelseskæder, der fungerer optimalt og bruger metoderne.

En gennemlæsning af eksempelvis Esbjerg Kommunes fuldt beskrevne strategier, redskaber mv. viser, at Københavns Kommune – på papiret – bruger samtlige tiltag beskrevet af Esbjerg. Kun en enkelt nyhed springer i øjnene, idet Esbjerg Kommunes centrale HR-afdeling en gang i kvartalet udsender såkaldte 120-dages lister til direktørerne over medarbejdere med sygefravær over 120 dage m.h.p. at der sker en afklaring i de pågældende medarbejders sag. Flere forvaltninger i København – eksempelvis Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen – har i flere år gjort noget lignende.

Center for Økonomi i Økonomiforvaltningen og Koncernservice vil undersøge mulighederne for et lignende set up og tage en snak med forvaltningerne om, hvordan en sådan systematisk fremlæggelse af lister kan fungere i praksis.

Yderligere kan nævnes, at Center for Økonomi i Økonomiforvaltningen og Koncernservice igangsætter et arbejde m.h.p. at udbrede Task Forcens kortlægningsrapport, så denne også kan anvendes af forvaltningernes centrale sygefraværskonsulenter. Kortlægningsrapporten

giver et hurtigt overblik over dels, hvilke enheder, der har højest sygefravær og dels en opstilling af samtlige ansattes sygefravær sorteret efter omfang.

### **Læring på tværs: Lær af de bedste – og hjælp, hvor der er størst behov**

Økonomiudvalget tiltrådte indstillingen om at igangsætte et nyt tiltag under overskriften Lær af de bedste – og hjælp, hvor der er størst behov.

Som det fremgår af indstillingen pålægges forvaltningerne at igangsætte aktiviteter i de to spor – hhv. lær af de bedste/best practice, der foreslås formidlet og udbredt i forvaltningen/kommunen, og en indsats målrettet arbejdspladser med meget højt sygefravær. I forhold til sidstnævnte bruges eksempelvis den tværgående Task Force, men denne vurderes ikke at kunne dække hele behovet.

Da det er afgørende, at dette tiltag passer ind i forvaltningernes koncepter for sygefraværsindsatsen vil form og indhold blive udviklet i regi af kommunens HR-kreds og underliggende sygefraværsgruppe.

Intentionen er, at der udtages et område eller nogle arbejdspladser i udvalgte forvaltninger, som i særlig grad følges af centralforvaltningens HR-afdeling/sygefraværskonsulenter, og som gennemgår en ”styret” indsats, hvor det sikres, at et koncept, der bygger på best practice sygefraværsarbejde konsekvent anvendes.

Alle forvaltninger spiller ind med best practice ift. sygefraværsindsatsen, så der udvikles et koncept, der i videst muligt omfang medtager, de tiltag, der erfaringsmæssigt har virket i forvaltningerne. Dog skal der også være plads til forvaltningsspecifikke tilretninger af konceptet.

Erfaringer fra bl.a. Task Forcens foreløbige arbejde foreslås inddraget. Projektet kan således også ses som en opfølgning på Task Forcen, idet det er formålet med Task Forcen, at når den lukker ned 31. december, skal arbejdsmetoderne mv. indarbejdes i de generelle ledelseskompetencer samt forvaltningernes generelle sygefraværsarbejde.

I lighed med Task Forcens indsats er det intentionen med læring på tværs tiltaget, at der udpeges et antal navngivne enheder og, at der måles på sygefravær før og efter en indsats.

Arbejdsmiljø København forventes at stå for det praktiske arbejde med udarbejdelsen af konceptet i tæt samarbejde med Den tværgående Sygefraværsgruppe og HR-kredsen.

### **Vedr. sygefravær som element i ledelseskontrakter mv.**

Der blev spurgt til, hvilke ledelsesinstrumenter, der bringes i anvendelse i forbindelse med håndteringen af højt sygefravær.

Økonomiforvaltningen har rettet henvendelse til forvaltningerne, og bedt dem besvare en række spørgsmål herom, herunder om ledelses-/resultatlønskontrakter hvori mål for sygefravær indgår anvendes og på hvilket lederniveau. En kort oversigt over besvarelsene er samlet i vedlagte skemaer nedenfor. Den enkelte forvaltnings besvarelse er endvidere vedlagt til uddybning heraf.

Det fremgår, at den typiske opfølgning vedr. sygefravær er en tæt dialog i de enkelte forvaltningers ledelseskæder og med HR-afdelingen.

Resultatkontrakter med mål for sygefravær bruges i varierende grad i forvaltningerne. Der kan ikke på baggrund af besvarelsene siges noget entydigt om, hvorvidt dette er et effektivt redskab eller ej ift. at nedbringe sygefraværet. Flere forvaltninger er gået væk fra at have det med i resultatkontrakterne, bl.a. Kultur- og Fritidsforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen, og disse to forvaltninger har lavt sygefravær. Økonomiforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har det med i resultatkontrakterne, og disse to forvaltninger har også lavt sygefravær.

Resultatlønskontrakterne for niveau 2 og 3 chefer i Socialforvaltningen indeholdt mål for sygefravær i 2010-12, men blev afskaffet i 2013 i lyset af tillidsreformen. Sygefraværet faldt markant i 2010-2012 i Socialforvaltningen og steg i 2013 uden at der dog kan siges noget om en evt. sammenhæng.

**Øversigt over forvalningernes ledelses-/resultatlønsktrakter og evt. udmøntning**

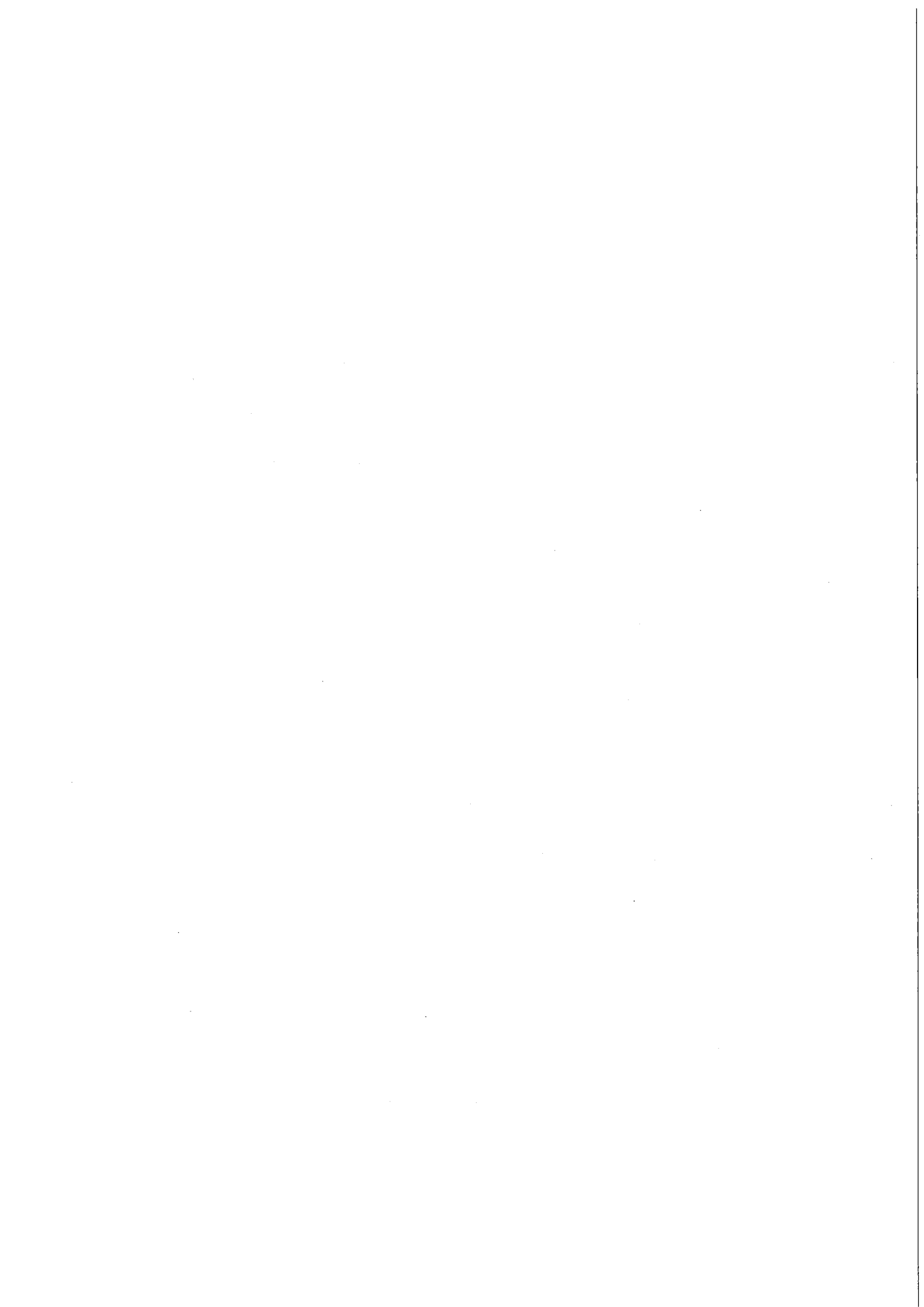
	ØKF <sup>1</sup>	KKF <sup>2</sup>	BUF	SUF	SOF	BIF	TMF
Hvilke ledergrupper i forvalningerne har ledetraktter (herunder resultatlønsktrakter), hvori sygefraværet indgår?	6 direktører 46 på kontorchef-niveau 4 områdedere	Alle ledere på niveau 2 og 3 i KBS	17 på kontorchef-niveau 60 skoleledere	20 på kontorchef-niveau En række inst. ledere.	I 2010-12 for niveau 2 og de fleste niveau 3 Nu afskaffet i lys af tillidsreformen.	9 inst. ledere	0
Hvornænge af disse indbæret, at der udløses resultatlon ved mål opfyldelse?	Alle	I alle ovennævnte	En samlet vurdering af en række objektive kriterier afgør, om der udløses resultatlon	Alle	0	Alle	0

**Øversigt over konsekvenser forbundet med ikke at leve op til måltal om sygefravær.**

	ØKF	KKF	BUF	SUF	SOF	BIF	TMF
Er der konsekvenser forbundet med ikke at leve op til måltal over en årække – i givet fald hvilke?	Ja – reduceret res. løn og redegørelse.	Ja	Ja	Ja – ingen eller reduceret res. løn	Ja	Ingen formelle procedurer	Forvalningen har udløst bonus pga. nedbringelse af sygefravær
Sker der i øvrigt opfølgning, så fremt pågældende ikke lever op til måltal – i givet fald hvilke tiltag?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Har manglende opfyldelse af mål vedr. sygefravær i leder-/resultatlønsktrakt over en årække ført til afsked?	Nej	Nej	Indgår i samlet vurdering	Nej, ikke som eneste faktor	Nej	Nej	Nej
Har manglende opfølgning på stort sygefravær blandt pågældendes medarbejdere i øvrigt ført til afsked?	Nej	Nej	Indgår i samlet vurdering	Nej, ikke som eneste faktor	Nej	Nej	Nej

<sup>1</sup> Incl. K ejd., Brandvæsenet og Koncernservice

<sup>2</sup> Incl. KBS





I forbindelse med Økonomiudvalgets behandling af Årsrapporten om sygefravær den 18. marts 2014 blev der bl.a. stillet spørgsmål om lederkontrakter og sygefravær. Forvaltningen bedes derfor besvare følgende, som vil indgå i et samlet notat til Økonomiudvalget.

1. Hvilke ledergrupper i forvaltningerne har lederkontrakter (herunder resultatlønskontrakter), hvori sygefraværet indgår?

Ca. antal

Direktører: 6

Kontorchefer og tilsvarende: 46

Institutionschefer (herunder klyngeledere):

Andre: 4 områdeledere

I Københavns Ejendomme behandles sygefraværet på linje med opfølgningen på afdelingsbudgetter og er en integreret del af den løbende dialog om afdelingens drift.

Sygefraværet følges derfor fast på månedlige statusmøder mellem direktør og kontorchef, på kvartalsvise MED-udvalgsmøder og kvartalsvist på chefgruppens møder.

I Koncernservice i 2013 var overholdelse af sygefraværsmåltallet med i alle enhedschefernes resultatkontrakter. I 2014 har man i KS fokuseret på individuelle målsætninger, og sygefraværsmåltallet er her ikke et fast element i kontrakterne.

I Københavns Brandvæsen er der kvartalsmæssige opfølgninger overfor de enkelte afdelinger med både afdelingschefer og områdeledere. Denne opfølgning er ikke afhængigt af, hvorvidt afdelingen lever op til det overordnede mål for det samlede sygefravær – men et ens tiltag for alle afdelinger. Opfølgninger giver også Københavns Brandvæsen mulighed for at iværksætte tiltag tidligere i processen, såfremt en afdeling over en længere periode har registeret et stigende sygefravær.

I ØKF rådhus indgår sygefravær i alle kontorchefers resultatkontrakter. Sygefraværet følges tæt og behandles i ledelsesinformationen til direktionen.

2. Hvor mange af disse indebærer, at der udløses resultatløn ved målopfyldelse? Alle

Er der konsekvenser forbundet med ikke at leve op til målet over en årrække – i givet fald hvilke?

Nedsat udbetaling af resultatløn. Redegøre overfor direktionen hvilke tiltag for nedbringelse af sygefraværet der er taget.

3. Sker der i øvrigt opfølgning, såfremt pågældende ikke lever op til målet – i givet fald hvilke tiltag?  
HR er i løbende dialog med cheferne om sygefraværet, og hvordan der lokalt følges op på det. Dette gælder både ved korttidssygefravær og langtidsfravær. Derudover følges der op i den kvartalsvise ledelsesinformation til Direktionen. Enheder med højt sygefravær bliver bedt om at redegøre herfor og beskrive tiltag for nedbringelse af sygefraværet. Sygefravær drøftes også som fast punkt på 6-ugersmøder mellem direktionen og kontraktenhederne (Koncernservice, Københavns Brandvæsen og Københavns Ejendomme).
4. Har manglende opfyldelse af mål vedr. sygefravær i leder-/resultatlønskontrakt over en årrække ført til afsked?  
Nej
5. Har manglende opfølgning på stort sygefravær blandt pågældendes medarbejdere i øvrigt ført til afsked?  
Nej

**SVARFRIST:**

**Fredag den 21. marts 2014**





*Kultur- og Fritidsforvaltningen incl. KBS*

## **Svar på Økonomiudvalgets spørgsmål om lederkontrakter og sygefravær.**

Nedenstående er et samlet svar fra KFF og KBS.

**Særligt om KFF:** I KFF har sygefraværet tidligere indgået som en del af ledernes resultatlønskontrakter, men gør det ikke længere. I stedet indgår sygefraværet som en del af den dialog direktionen har med hver enkelt leder. Sygefraværet bliver fulgt tæt, og der udarbejdes indsatser for at reducere sygefraværet på institutioner med stigende eller højt sygefravær. Sygefraværstallene på institutionsniveau fremlægges for direktionen kvartalsvis.

**Særligt om KBS:** I KBS arbejdes der med lederkontrakter og måltal på afdelingsniveau. Se besvarelsen nedenfor.

### **Vedr. sygefraværsopfølgning i forhold til ledelsen i KBS.**

#### **1. Hvilke ledergrupper i forvaltningerne har lederkontrakter (herunder resultatlønskontrakter), hvori sygefraværet indgår?**

Alle ledere på niveau 2 og 3, i Københavns Borgerservice har resultatkontrakter, hvor sygefravær indgår som et parameter.

Det overordnede måltal er nedbrudt til afdelingsniveau, således at den enkelte leder har sit eget måltal. Opfyldes måltallet ikke, medfører det en reduktion i resultatlønnen.

Chefkredsen følger månedligt op på sygefraværet.

#### **2. Hvor mange af disse indebærer, at der udløses resultatløn ved målopfyldelse?**

Se ovenfor.

#### **3. Er der konsekvenser forbundet med ikke at leve op til målet over en årrække – i givet fald hvilke?**

Sygefraværsopfølgning er en vigtig del af den enkelte leders opgave på lige fod med andre ledelsesopgaver. Hvis manglende måltalsopfyldelse hænger sammen med, at den pågældende leder ikke varetager sin opgave tilfredsstillende, så vil det kunne få konsekvenser.

#### **4. Sker der i øvrigt opfølgning, såfremt pågældende ikke lever op til målet – i givet fald hvilke tiltag?**

Udover opfølgning i chefkredsen foretager HR konsulenterne med jævne mellemrum en systematisk gennemgang af fraværet i alle enheder,

for at sikre at der afholdes sygefraværssamtaler og følges op herpå i overensstemmelse med sygefraværspolitikken.

I de enheder hvor der er problemer med måltalsopfølgning, iværksættes relevante initiativer, evt. i samarbejde med AMK (Taskforce, Tidlig indsats mm.).

- 5. Har manglende opfyldelse af mål vedr. sygefravær i leder-/resultatlønskontrakt over en årrække ført til afsked?**

Nej

- 6. Har manglende opfølgning på stort sygefravær blandt pågældendes medarbejdere i øvrigt ført til afsked?**

Nej

**SVARFRIST:**

**Fredag den 21. marts 2014**



## Børne- og Ungdomsforvaltningen

I forbindelse med Økonomiudvalgets behandling af Årsrapporten om sygefravær den 18. marts 2014 blev der bl.a. stillet spørgsmål om lederkontrakter og sygefravær. Forvaltningen bedes derfor besvare følgende, som vil indgå i et samlet notat til Økonomiudvalget.

1. Hvilke ledergrupper i forvaltningerne har lederkontrakter (herunder resultatlønskontrakter), hvori sygefraværet indgår?

Svar:

	<u>Ca. antal</u>
Direktører:	0
Kontorchefer og tilsvarende:	17
Skoleledere	ca. 60

2. Hvor mange af disse indebærer, at der udløses resultatløns ved målopfyldelse?

Svar: I 2012 fik i alt 45 skoleledere resultatløns baseret på 70 % faglige mål og 30 % på en vurdering af skolelederen som leder. Konceptet er ændret så det i højere grad baserer sig på en samlet vurdering af lederes arbejde blandt de ledere der har opfyldt en række objektive kriterier

3. Er der konsekvenser forbundet med ikke at leve op til målet over en årrække – i givet fald hvilke?

Svar:

- I resultatlønskoncept fra 2012, blev der ikke udbetalt resultatløns til skoleledere, såfremt skolen havde et sygefravær over 15,5 dage pr. medarbejder.
- Tal for sygefravær er genstand for tilbagevendende drøftelser i ledelsesstrengen flere gange om året..
- Når en leder ikke lever op til måltallet for nedbringelse af sygefravær, søges først og fremmest handling og fremdrift gennem løbende dialog og tæt opfølgning i ledelsesstrengen. En leder kan blive afskediget, men det beror altid på en samlet vurdering af lederens evne til at iværksætte tiltag overfor fraværet samt lederens evne til at håndtere enhedens øvrige mål så som økonomi og faglig kvalitet mv.

4. Sker der i øvrigt opfølgning, såfremt pågældende ikke lever op til målet – i givet fald hvilke tiltag?

Svar: Som ovenfor nævnt sker opfølgningen i ledelsesstrengen, både gennem systematiserede kvartalsvise dialoger og øvrig tæt opfølgning i ledelsesstrengen.

5. Har manglende opfyldelse af mål vedr. sygefravær i leder-/resultatlønskontrakt over en årrække ført til afsked?

*Svar: Lederne har arbejdet med individuelle måltal siden forsommeren 2013 og der er ikke ledere, der er indstillet til afsked alene på grund af manglende målopfyldelse ift. sygefravær.*

Har manglende opfølgning på stort sygefravær blandt pågældendes medarbejdere i øvrigt ført til afsked?

*Svar: Uansøgte afskedigelser i BUF er sket ud fra en helhedsbetragtning af lederens opgaveløsning. En del af helhedsvurderingen vil naturligvis handle om hvorvidt lederen er opmærksom på at følge op på sygefravær.*

**SVARFRIST:**

**Fredag den 21. marts 2014**



## Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

1. Hvilke ledergrupper i forvaltningerne har lederkontrakter (herunder resultatlønskontrakter), hvori sygefraværet indgår?

Direktører:  
Kontorchefer og tilsvarende:  
et mål)  
Institutionschefer (herunder klyngeledere):

Ca. antal

Ingen

20 ( Reduktion i sygefravær har de fleste år været

De fleste institutionsledere har resultatlønskontrakt. Vi har ingen central opgørelse over hvilke mål der indgår heri, men det er sandsynligt, at reduktion af sygefravær er et ret almindeligt mål.

Andre:

2. Hvor mange af disse indebærer, at der udløses resultatløn ved målopfyldelse?  
Hvis resultatlønskontrakten indeholder mål om sygefravær vil der udløses resultatløn ved målopfyldelse. Som sagt gør det sig gældende for kontrakterne på chefniveau samt sandsynligvis enkelte kontrakter for niveau 3 ledere.
3. Er der konsekvenser forbundet med ikke at leve op til målet over en årrække – i givet fald hvilke?  
Hvis der ikke er målopfyldelse (eller kun delvis målopfyldelse) udløser det ingen eller reduceret resultatløn i forhold hertil.
4. Sker der i øvrigt opfølgning, såfremt pågældende ikke lever op til målet – i givet fald hvilke tiltag?  
Der følges generelt op i ledelseskæden i forhold til alle ledere og chefers præstationer – både i forhold til mål i resultatlønskontrakterne og i øvrigt. I sidste ende kan mangel på resultater eller mangel på evne til at møde direktionens forventninger kunne medføre ansættelsesretlige sanktioner. Det vil altid være baseret på en individuel og konkret vurdering. I forvaltningen har vi fokus på nedenstående ansvarsfordeling i ledelseskæden:

Organisationsniveau	Ansvar
Direktion	Opfyldelse af sygefravær/måltal for SUF samlet
Center for HR	Udførende ansvar for opfyldelse af måltal
Lokalområdechefer	Måltal for lokalt niveau (kan evt. variere mellem lokalområderne)
Enhedschefer	Måltal for enheden (kan evt. variere efter aftale med lokalområdechefen)

Vi arbejder tillige med en uddybet rolle-ansvarsbeskrivelse for sygefraværsindsatsen på de enkelte ledelsesniveauer.

5. Har manglende opfyldelse af mål vedr. sygefravær i leder-/resultatlønskontrakt over en årrække ført til afsked?  
Vi er ikke bekendt med, at SUF har afskediget ledere eller chefer alene som følge af mangel på overholdelse af et mål om reduktion af sygefravær i en kontrakt.
6. Har manglende opfølgning på stort sygefravær blandt pågældendes medarbejdere i øvrigt ført til afsked?  
Ikke os bekendt, som den eneste eller udslagsgivende faktor.



## Socialforvaltningen

I forbindelse med Økonomiudvalgets behandling af Årsrapporten om sygefravær den 18. marts 2014 blev der bl.a. stillet spørgsmål om lederkontrakter og sygefravær. Forvaltningen bedes derfor besvare følgende, som vil indgå i et samlet notat til Økonomiudvalget.

1. Hvilke ledergrupper i forvaltningerne har lederkontrakter (herunder resultatlønskontrakter), hvori sygefraværet indgår?

Ca. antal

Direktører:

Kontorchefer og tilsvarende:

Institutionschefer (herunder klyngeledere):

Andre:

*SOF har i årene 2010-2012 haft resultatkontrakter for niveau 2-chefer og resultataftaler for de fleste niveau 3 chefer, som indeholdte mål for sygefravær. Fra 2013 er resultatkontrakter og resultataftaler afskaffet, bl.a. i lyset af tillidsreformen. Udgangspunktet for styringen er i dag "Afvigelsesrapportering" – alle ledere skal bringe det op med deres egen leder, når de har problemer med at nå målene. Ledere kan følge deres sygefravær og deres prognose for målopfyldelse på min lederside. Endvidere følges der ca. hver anden måned op på niveau 2-områdernes sygefravær på forvaltningsledelsesmødet.*

*Målene fra sygefravær fremgår af min lederside og er endvidere formidlet ud i SOF pjece vedr. sygefravær fra september 2013.*

2. Hvor mange af disse indebærer, at der udløses resultatløn ved målopfyldelse?

*SOF har ikke anvendt resultatløn ifm målopfyldelse af resultatkontrakter – heller ikke i de år, hvor der var resultatkontrakter. Ved resultatløn er det en bredere vurdering af lederens indsats, der danner baggrund for resultatløn.*

3. Er der konsekvenser forbundet med ikke at leve op til målet over en årrække – i givet fald hvilke?

*Et højt sygefravær har de sidste år på en række tilbud betydet, at der er iværksat særlige initiativer – bl.a. besøg fra sygefraværs task force, konsulentstøtte fra HR-konsulenter i forvaltningen og deltagelse i "Projekt Attraktiv Arbejdsplads."*

*Der har ikke været sager, hvor ledere i SOF er blevet afskediget på grund af mangelfuld opfølgning på sygefravær.*

*Der har måske været 1 til 2, hvor det har indgået i den samlede vurdering, men ikke decideret italesat.*

*Et højt sygefravær indgår sammen med flere andre parametre i udviklingen og vurderingen af ledere i SOF.*

4. Sker der i øvrigt opfølgning, såfremt pågældende ikke lever op til målet – i givet fald hvilke tiltag?

*Det gennemfører løbende 1:1-samtaler ml alle ledelsesled i SOF. Det forventes, at der på disse mødes følges op på sygefraværet – efter afvigelsesprincippet. Der er metodefrihed ift hvordan dette skal ske.*

5. Har manglende opfyldelse af mål vedr. sygefravær i leder-/resultatlønskontrakt over en årrække ført til afsked?

*Se punkt 3*

6. Har manglende opfølgning på stort sygefravær blandt pågældendes medarbejdere i øvrigt ført til afsked?

*Se punkt 3*

**SVARFRIST:**

**Fredag den 21. marts 2014**



## Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

I forbindelse med Økonomiudvalgets behandling af Årsrapporten om sygefravær den 18. marts 2014 blev der bl.a. stillet spørgsmål om lederkontrakter og sygefravær. Forvaltningen bedes derfor besvare følgende, som vil indgå i et samlet notat til Økonomiudvalget.

1. Hvilke ledergrupper i forvaltningerne har lederkontrakter (herunder resultatlønskontrakter), hvori sygefraværet indgår?

Ca. antal

Direktører:

Kontorchefer og tilsvarende:

Institutionschefer (herunder klyngeledere):

Svar: 9

Andre:

2. Hvor mange af disse indebærer, at der udløses resultatløns ved målopfyldelse?

Svar: 9

3. Er der konsekvenser forbundet med ikke at leve op til målet over en årrække – i givet fald hvilke?

Svar: Resultatkontrakterne indgår i centerchefens løbende drøftelser med direktionen. Der er ingen formelle procedurer for konsekvenser af ikke at leve op til målene i resultatkontrakten.

4. Sker der i øvrigt opfølgning, såfremt pågældende ikke lever op til målet – i givet fald hvilke tiltag?

Svar: Direktøren har i en række tilfælde i samarbejde med centerchefen iværksat konkrete, målrettede initiativer, hvor sygefraværet har været særligt højt. Dernæst har direktionen haft temamøder med de 9 afdelinger med særligt højt korttidsfravær med henblik på at drøfte årsager til fraværet med medarbejderne og arbejde med løsninger til håndtering. Endvidere er der løbende rettet henvendelse til centre med højt fravær, hvor de er blevet bedt om at udarbejde handlingsplaner og iværksætte initiativer for at reducere fraværet.

5. Har manglende opfyldelse af mål vedr. sygefravær i leder-/resultatlønskontrakt over en årrække ført til afsked?

Svar: Nej.

6. Har manglende opfølgning på stort sygefravær blandt pågældendes medarbejdere i øvrigt ført til afsked?

Svar: Nej.

**SVARFRIST:**

**Fredag den 21. marts 2014**





I forbindelse med Økonomiudvalgets behandling af Årsrapporten om sygefravær den 18. marts 2014 blev der bl.a. stillet spørgsmål om lederkontrakter og sygefravær. Forvaltningen bedes derfor besvare følgende, som vil indgå i et samlet notat til Økonomiudvalget.

1. Hvilke ledergrupper i forvaltningerne har lederkontrakter (herunder resultatlønskontrakter), hvori sygefraværet indgår?

	<u>Ca. antal</u>
Direktører:	<u>0</u>
Kontorchefer og tilsvarende:	<u>0</u>
Institutionschefer (herunder klyngeledere):	<u>0</u>
Andre:	<u>0</u>

TMF har haft resultatkontrakter for centerchefer med reference til direktionen siden 2008. Hos de centerchefer hvor det har været relevant, har sygefravær indgået siden 2008. I 2014 er der resultatkontrakter for de fire nye serviceområdechefer, der refererer til direktionen samt for de tre centerchefer, der før 01.01.2014 også refererede til direktionen. I 2014 er der ingen resultatmål på sygefravær, idet det er direktionens opfattelse at nedbringelse af sygefravær er noget der følger naturligt af stillingen, og det der skal indgå i resultatkontrakterne er noget, der ligger udover hvad man kan forvente.

2. Hvor mange af disse indebærer, at der udløses resultatløns ved målopfyldelse? 0 i 2014
3. Er der konsekvenser forbundet med ikke at leve op til målet over en årrække – i givet fald hvilke? Ingen konsekvenser i relation til resultatkontrakterne i 2014. Der er blevet udløst bonus i perioden 2008-2013 pga. nedbringelse af sygefravær.
4. Sker der i øvrigt opfølgning, såfremt pågældende ikke lever op til målet – i givet fald hvilke tiltag? Der har været opfølgning på resultatkontrakterne i alle årene.
5. Har manglende opfyldelse af mål vedr. sygefravær i leder-/resultatlønskontrakt over en årrække ført til afsked? Nej og ingen ledere har over en årrække ikke formået ikke at nedbringe sygefraværet.

6. Har manglende opfølgning på stort sygefravær blandt pågældendes medarbejdere i øvrigt ført til afsked? Nej ingen ledere i TMF er blevet afskediget med begrundelsen manglende opfølgning på sygefravær.

**SVARFRIST:**

**Fredag den 21. marts 2014**