

Benchmarking af kommunernes udgifter til administration og ledelse

Juni 2018



Økonomi- og
Indenrigsministeriets
BENCHMARKINGENHED

Publikationen kan hentes på hjemmesiden for
Økonomi- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed:
www.oimb.dk

Henvendelse om publikationen kan ske til kontaktpersonen
på analysen, som fremgår af hjemmesiden.

Indhold

1. Hovedresultater	3
2. Indledning.....	4
3. Afgrænsning og opgørelsesmetoder.....	5
3.1 Den anvendte metode.....	5
3.2 Kontrol for rammevilkår via benchmarkingindikator.....	7
4. Udgifter til administration på landsplan	9
5. Udgifter til administration på kommuneniveau.....	12
5.1 De samlede administrationsudgifter	12
5.2 Administrative støttefunktioner og chefer.....	16
5.3 Myndighedspersonale.....	20
5.4 Decentrale ledere	24
5.5 Øvrige administrationsudgifter udover løn	26
6. Tværgående opsamling på benchmarkinganalyse.....	28
6.1 Udvikling og spredning.....	28
6.2 Sammenhæng mellem administrationstyper.....	28
7. Perspektiver for øget fokus på administration	30

1. Hovedresultater

Kommunernes administrationsudgifter på landsplan

- På landsplan var kommunernes samlede administrationsudgifter 50,9 mia. kr. i 2017. Det svarer til 8.846 kr. pr. indbygger.
- Af de samlede administrationsudgifter i 2017 udgør administrative støttefunktioner og chefer 48,4 procent af udgifterne. Myndighedspersonale og decentrale ledere udgør henholdsvis 20,5 procent og 21,4 procent af udgifterne, mens øvrige administrationsudgifter udover løn udgør 9,7 procent.
- Fra 2013 til 2017 er de samlede administrationsudgifter på landsplan stort set uændrede. Der ses således et fald på 0,4 procent i perioden, eller det der svarer til 34,8 kr. pr. indbygger. Fra 2016 til 2017 ses dog en mindre stigning på 0,5 procent.
- De stort set uændrede administrationsudgifter dækker over meget forskelligartede udviklinger, når der ses på forskellige administrationstyper. Således er udgifterne pr. indbygger til myndigheds-personale steget med 16,9 procent fra 2013 til 2017, mens udgifterne pr. indbygger til decentrale ledere er faldet 14,9 procent i perioden. Udgifterne pr. indbygger til administrative støttefunktioner og chefer er steget med 1,5 procent, og de øvrige administrationsudgifter udover løn er faldet med 3,5 procent.

Administrationsudgifter på kommuneniveau

- Der er relativ stor spredning i kommunernes samlede administrationsudgifter. Kommunerne med de højeste administrationsudgifter har således næsten dobbelt så høje udgifter til administration som kommunerne med de laveste administrationsudgifter.
- Der er fortsat stor forskel på kommunernes samlede udgifter til administration, når der tages højde for forskelle i rammevilkår.
- De 10 kommuner, som har de højeste samlede administrationsudgifter i forhold til, hvad man kunne forvente på baggrund af rammevilkår, har i gennemsnit 15,3 procent højere udgifter, end man kunne forvente. De 10 kommuner med de laveste administrationsudgifter i forhold til det forventede niveau, har i gennemsnit 16,3 procent lavere udgifter, end man kunne forvente.
- Der er endvidere stor forskel på kommunernes udgifter til henholdsvis administrative støttefunktioner og chefer, myndighedspersonale og decentrale ledere – også når der tages højde for rammevilkår. Eksempelvis er der flere kommuner, der har mere end 20 procent højere udgifter til administrative støttefunktioner og chefer, end man kunne forvente på baggrund af deres rammevilkår.
- Når der tages højde for rammevilkår er spredningen mellem kommunerne mindst for de samlede administrationsudgifter og størst for udgifterne til myndighedspersonale.
- For de samlede administrationsudgifter, udgifter til administrative støttefunktioner og chefer samt øvrige administrationsudgifter udover løn, er der i grove træk næsten lige mange kommuner, som har haft stigende og faldende udgifter pr. indbygger fra 2013 til 2017. For myndighedspersonale er der derimod hele 87 kommuner, som har haft stigende udgifter i perioden, mens der for decentrale ledere er 90 kommuner, som har haft faldende udgifter.

Se hvordan din kommune placerer sig

- I bilag 1: "Sådan placerer din kommune sig" kan du finde de væsentligste resultater af analysen for din kommune.
- I bilag 2: "Kommunespecifikke nøgletal" ses en række kommunefordelte tabeller med de væsentligste nøgletal i analysen.

2. Indledning

Kommunerne bruger hvert år omkring 50 mia. kr. på administration og ledelse. Det svarer ca. til 15 procent af kommunernes samlede nettodriftsudgifter. Udgifterne til administration og ledelse er dermed en væsentlig udgiftspost i kommunernes regnskaber.

Administrationsområdet dækker over en lang række forskelligartede opgavetyper og personalegrupper. I forhold til tidligere analyser på administrationsområdet sætter denne analyse i højere grad fokus på kommunernes udgifter til administration og ledelse på forskellige niveauer. I analysen ses der både på de samlede udgifter til administration og ledelse og udgifterne til forskellige administrationstyper, herunder administrative støttefunktioner og chefer, myndighedspersonale, centrale ledere og øvrige administrationsudgifter udover løn.

Formålet med analysen er at tilvejebringe et solidt grundlag for den enkelte kommunes videre arbejde med at sikre bedst mulig ressourceanvendelse på administrationsområdet. Det gøres gennem en benchmarkinganalyse, som giver de enkelte kommuner mulighed for at vurdere, hvor mange ressourcer de anvender på administration i forhold til andre kommuner.

I benchmarkinganalysen tages der højde for, at forskellige rammevilkår kan forklare en del af variationen mellem kommunerne. Den øgede detaljeringsgrad ved opdeling i administrationstyper kombineret med, at der tages højde for kommunernes rammevilkår, gør det muligt at etablere mere sammenlignelige nøgletal og øge gennemsigtigheden. Dermed kan den enkelte kommune nemmere identificere, hvor den har højere eller lavere udgifter end andre kommuner, når der tages højde for, at kommunerne har forskellige rammevilkår at arbejde under.

Derudfra kan kommunen med fordel forholde sig til, hvordan et øget fokus på at forbedre opgaveløsningen på administrationsområdet sikres. Det handler om, at kommunen aktivt forholder sig til kommunens placering i benchmarkinganalysen. Det handler også om, at man lokalt fastholder fokus på at identificere og prioritere relevante indsatsområder, og at man i den forbindelse sikrer den fornødne politiske og organisatoriske forankring af tiltag på administrationsområdet.

Analysen omfatter alle 98 kommuner og er afgrænset til årene 2013 til 2017. Denne periodeafgræsning er valgt, da der i forbindelse med kommunernes økonomiaftale for 2013 mellem KL og regeringen blev aftalt en større ændring af kommunernes kontoplan vedrørende administrationsområdet med virkning fra 2013. Samtidigt overgik flere administrative funktioner i 2012 til Udbetaling Danmark, som kommunerne nu betaler et administrationsbidrag til. Det skal i den forbindelse nævnes, at der også før 2013 blev arbejdet med administrationsområdet i kommunerne. Udviklingen før 2013 fremgår ikke af nærværende analyse.

Efter en kort gennemgang af metoderne anvendt i analysen, præsenteres i kapitel 4 de væsentligste udviklingstendenser på administrationsområdet på landsplan. I kapitel 5 gennemføres den egentlige benchmarkinganalyse af kommunernes administrationsudgifter samlet set og inden for forskellige typer af administration. Her ses der både på de faktiske udgifter og der etableres en såkaldt benchmarkingindikator, som viser om den enkelte kommune har højere eller lavere administrationsudgifter, end man kunne forvente på baggrund af rammevilkår. I kapitel 6 rundes benchmarkinganalyserne af med en tværgående opsamling, hvor der ses på sammenhængen mellem de forskellige administrationstyper. Endeligt sættes der i det afsluttende kapitel 7 kort fokus på, hvordan man på baggrund af analysen, kan sætte forøget fokus på administrationsområdet i den enkelte kommune.

3. Afgrænsning og opgørelsesmetoder

I aftalen om kommunernes økonomi for 2013 blev regeringen og KL enige om to opgørelsesmetoder af kommunernes administration. Den ene opgørelsesmetode tager udgangspunkt i kommunernes regnskabstal og kaldes derfor regnskabsdatametoden. I regnskabsdatametoden indgår alle udgifter og indtægter konteret på de funktioner eller grupperinger i den autoriserede kontoplan, der efter aftalen henføres til administrationsområdet. Den anden opgørelsesmetode tager udgangspunkt i kommunernes personaletal og kaldes derfor personaledatametoden. Efter personaledata-metoden henføres alene lønudgifterne til bestemte stillingskategorier, der betragtes som administrative, til administrationsområdet.

VIVE har på baggrund af personaledatametoden og regnskabsdatametoden udviklet en tredje opgørelsesmetode kaldet kombinationsmetoden, der kombinerer personaledatametoden og regnskabsdatametoden¹.

3.1 Den anvendte metode

I denne analyse anvendes en opgørelsesmetode, der i høj grad tager udgangspunkt i VIVEs kombinationsmetode, som der dog foretages enkelte justeringer af.

Ligesom for VIVEs kombinationsmetode opgøres de administrative lønudgifter efter personaledata-metoden. Lønudgifterne beregnes på baggrund af (I) antal fuldtidsansatte inden for de stillingskategorier, som regeringen og KL har defineret som administrative, jf. ovenfor, og (II) gennemsnitslønningerne på landsplan inden for disse stillingskategorier. Efter personaledatametoden kan de stillingskategorier, der henføres til administrationsområdet, inddeles i fire administrationstyper: Administrative støttefunktioner, administrative chefer, myndighedspersonale og decentrale ledere. I nærværende analyse behandles administrative støttefunktioner og administrative chefer samlet, da de beskæftiger sig med samme opgavefelt.

Ved at tage afsæt i personaledatametoden, tages der højde for fejlkontering og forskelle i konteringspraksis på tværs af kommunerne i forhold til lønudgifterne, der er den primære udgiftsart på administrationsområdet. Samtidig giver det mulighed for at opdele administrationsudgifterne på forskellige administrationstyper.

Lønudgifterne fra personaledatametoden kombineres endvidere med de centrale administrationsudgifter udover løn². Fordelen herved er, at der dermed sikres et bredere administrationsbegreb, end personaledatametoden isoleret set tilvejebringer.

Konkret medtages udgifterne på hovedfunktion 6.45: *Administrativ organisation*, som blandt andet omfatter udgifter til varekøb på administrationsområdet, IT-udgifter og betalinger for tjenesteydelser til private leverandører og andre kommuner³. Dog udelades funktion 6.45.50: *Administrationsbygninger*, som blandt andet omfatter huslejudgifter og vedligeholdelsesudgifter til administrationsbygninger. Det skyldes, at nogle kommuner lejer deres administrationsbygninger, og dermed har

¹ Bæk, Thomas Astrup & Kurt Houlberg (2016). Kommunernes administrative ressourceforbrug. Resultater og perspektiver ved en ny kombineret opgørelsesmetode. KORA.

² De øvrige centrale administrationsudgifter udover løn betegnes herefter blot øvrige administrationsudgifter udover løn.

³ I analysen er der generelt fokus på nettodriftsudgifter. Disse betegnes dog blot "udgifter".

huslejudgifter, mens andre kommuner ejer administrationsbygningerne. Denne forskel vil kunne skævvride sammenligninger af kommunerne.

Den anvendte metode til opgørelse af kommunernes administrationsudgifter omfatter på baggrund af ovenstående følgende elementer⁴:

- Lønudgifter til administrative støttefunktioner og chefer.
- Lønudgifter til myndighedspersonale.
- Lønudgifter til decentrale ledere.
- Øvrige administrationsudgifter udover løn.

I tabel 1 ses en detaljeret definition af opgørelsesmetoden.

Tabel 1		
Anvendt opgørelsesmetode		
	Lønudgifter	Øvrige administrationsudgifter udover løn
Indhold	<p>Antal fuldtidsansatte i personalegrupperne administrative støttefunktioner, administrative chefer, myndighedspersonale og decentrale ledere, der er ansat som tjenestemænd, overenskomstan-satte eller fleksjobansatte.</p> <p>Udvalgte stillingskategorier, der ikke indgår i de fire personalegrupper, medregnes alligevel, hvis de aflønnes fra hovedfunktion 6.45. Disse frem-går af bilag 3: "Metode".</p> <p>Ekstraordinært ansatte og elever indgår ikke.</p> <p>For at finde udgiftsniveauet ganges antal fuld-tidsansatte med gennemsnitslønningerne på landsplan for de enkelte stillingskategorier.</p> <p>Der tillægges et fiktivt pensionsbidrag til tjene-stemænds bruttoløn.</p>	<p>Hovedart 2-9 (ekskl. art 5.1) og dranst 1 og 2</p> <p>Funktionerne: 6.45.51 Sekretariat og forvaltninger 6.45.52 Fælles IT og telefoni 6.45.53 Jobcentre 6.45.54 Naturbeskyttelse 6.45.55 Miljøbeskyttelse 6.45.56 Byggesagsbehandling 6.45.57 Voksen-, ældre- og handicapområdet 6.45.58 Det specialiserede børneområde 6.45.59 Administrationsbidrag til Udbetaling Danmark</p>
Kilde	Særudtræk fra KRL	Danmarks Statistik

Når kommunernes udgifter til administration opgøres, er der flere opmærksomhedspunkter, som man bør forholde sig til. Disse er beskrevet i bilag 3: "Metode". Selvom der er nogle opmærksomhedspunkter, vurderes det fortsat at være rimeligt og robust at sammenligne kommuner på baggrund af opgørelsesmetoden gennemgået ovenfor. Dels knytter de fleste udfordringer sig til de øvrige administrationsudgifter udover løn, som udgør en relativ lille andel af de samlede udgifter til administration. Dels kan den enkelte kommune, med udgangspunkt i de beskrevne opmærksomhedspunkter og på baggrund af kendskabet til egne forhold, vurdere om nogle af disse opmærksomhedspunkter i særlig grad spiller ind hos kommunen.

⁴ Som samlebetegnelse for 'udgifter til administration og ledelse' anvendes begreberne administration eller administrationsudgifter i denne analyse.

I bilag 3: "Metode" findes også en nærmere beskrivelse af de eksisterende opgørelsesmetoder samt fordele og ulemper ved disse, en uddybning af justeringerne til kombinationsmetoden anvendt i denne analyse, og de stillingskategorier der efter personalestatistikmetoden henføres til administrationsområdet.

Kommunernes administrationsudgifter målt i kroner pr. indbygger

Når administrationsudgifterne analyseres og sammenlignes på tværs af kommuner, kan man vælge at se på administrationsandelen, hvor administrationsudgifterne sættes i forhold til de samlede kommunale nettodriftsudgifter, eller udgifterne til administration pr. indbygger. I denne analyse ses der primært på administrationsudgifterne målt i kroner pr. indbygger.

For det første lægger den tilgang sig op ad de nøgletal som KL og regeringen blev enige om i forbindelse med kommunernes økonomiaftale for 2013⁵. Og i forlængelse heraf er administrationsudgifterne også i flere andre analyser målt i kroner pr. indbygger. For det andet vil der i benchmarkinganalysen blive sondret mellem forskellige typer af administration. Det er i den forbindelse vurderingen, at det er lettere at fortolke og forstå resultaterne, hvis de er opgjort i kroner pr. indbygger end en opdelt administrationsandel. For det tredje er administrationsandelen formentlig i højere grad følsom overfor, hvor effektiv opgaveløsningen er på sektorområderne i den enkelte kommune. Og samtidigt giver administrationsudgifter i kroner pr. indbygger, modsat administrationsandelen, et egentligt udgiftsmål, som gør det lettere at få et overblik over, hvor mange penge der bruges på administration.

3.2 Kontrol for rammevilkår via benchmarkingindikator

Det må forventes, at kommunernes administrationsudgifter er påvirket af rammevilkår, og at forskelle mellem kommunerne i et vist omfang kan skyldes variation i disse. Rammevilkår er et begreb, som i denne forbindelse bruges om de strukturelle forhold, som den enkelte kommune opererer under. Rammevilkår er generelt kendetegnet ved, at de ikke kan ændres af kommunen på kort eller mellemlangt sigt.

Gennem regressionsanalyser undersøges det, hvilke rammevilkår der har betydning for administrationsudgifterne. På den baggrund er det muligt at rense for den del af variationen mellem kommunerne, der skyldes forskelle i de identificerede betydende rammevilkår. I denne analyse er betydningen af over 35 forskellige variable testet. Resultatet af regressionsanalyserne fremgår af kapitel 5. Regressionsanalyserne foretages med udgangspunkt i data fra 2017, mens resultaterne for de øvrige år fungerer som robusthedstest.

Med afsæt i regressionsanalyserne er det muligt at beregne de forventede administrationsudgifter på baggrund af kommunens rammevilkår. De forventede administrationsudgifter vil ofte afvige fra de faktiske. For nogle kommuner vil de faktiske administrationsudgifter være højere, end man kan forvente ud fra deres rammevilkår, mens de faktiske administrationsudgifter for andre kommuner vil være lavere, end man kan forvente ud fra deres rammevilkår.

På baggrund af de faktiske og forventede administrationsudgifter kan der etableres en benchmarkingindikator for alle kommuner. Benchmarkingindikatoren viser, om den enkelte kommune har højere eller lavere administrationsudgifter, end man kunne forvente på baggrund af kommunens rammevilkår. Benchmarkingindikatoren beregnes konkret på følgende måde:

⁵ Økonomi- og Indenrigsministeriet m.fl. (2012). Kommunernes administration og den autoriserede kontoplan.

$$\frac{\text{Faktiske administrationsudgifter}}{\text{Forventede administrationsudgifter}} \times 100$$

Benchmarkingindikatoren sikrer et bedre sammenligningsgrundlag på tværs af kommuner, hvor betydningen af rammevilkår i betydelig grad er renset ud. I boks 1 fremgår det, hvordan benchmarkingindikatoren konkret skal fortolkes.

Boks 1

Fortolkning af benchmarkingindikatoren

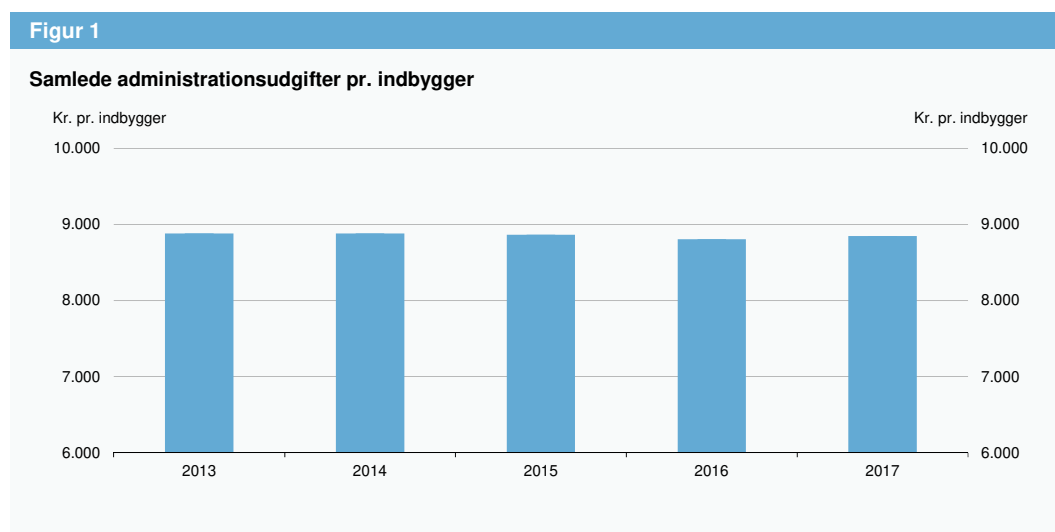
- Benchmarkingindikator større end 100: Kommunen har højere udgifter, end man kunne forvente på baggrund af kommunens rammevilkår. En kommune med en benchmarkingindikator på 114 har 14 procent højere administrationsudgifter, end man kunne forvente på baggrund af kommunens rammevilkår.
- Benchmarkingindikator lig med 100: Kommunen har samme administrationsudgifter, som man kunne forvente på baggrund af kommunens rammevilkår.
- Benchmarkingindikator under 100: Kommunen har lavere administrationsudgifter, end man kunne forvente på baggrund af kommunens rammevilkår. En kommune med en benchmarkingindikator på 92 har 8 procent lavere administrationsudgifter, end man kunne forvente på baggrund af kommunens rammevilkår.

Etableringen af benchmarkingindikatoren giver som nævnt en indikation af, om den enkelte kommune har højere eller lavere administrationsudgifter, end man kunne forvente på baggrund af kommunens rammevilkår. Det skal dog i den forbindelse bemærkes, at der her er tale om en ren benchmarking af udgiftsniveauer. Som det fremgår af kapitel 7, er der aktuelt mangel på gode kvalitets- og resultatindikatorer for administrationsområdet, hvilket gør det vanskeligt at sammenholde administrationsudgifter med resultater eller afledte effekter på andre områder. Det er imidlertid stadig vigtigt for den enkelte kommune at forholde sig til, hvorfor den eventuelt har højere administrationsudgifter, end man kunne forvente på baggrund af rammevilkår. Er der eksempelvis tale om, at der er sket et ubevidst skred i administrationsudgifterne, eller er der tale om en bevidst lokal prioritering?

4. Udgifter til administration på landsplan

Kommunernes udgifter til administration udgjorde i alt 50,9 mia. kr. i 2017. Det er en stigning på 1,1 mia. kr. i forhold til 2013 svarende til en stigning på 2,3 procent. Udviklingen i de absolutte udgiftstal skal dog ses i sammenhæng med det stigende befolkningstal.

Figur 1 viser, at de samlede administrationsudgifter i kommunerne i 2017 var 8.846 kr. pr. indbygger. Det ses også, at administrationsudgifterne pr. indbygger er stort set uændrede fra 2013 til 2017. Udgifterne pr. indbygger er således faldet med 34,8 kr. svarende til et fald på 0,4 procent i perioden. Med til det billede hører, at administrationsudgifterne pr. indbygger faldt hvert år fra 2013 til 2016, mens der har været en mindre stigning i udgifterne fra 2016 til 2017 på 0,5 procent⁶.



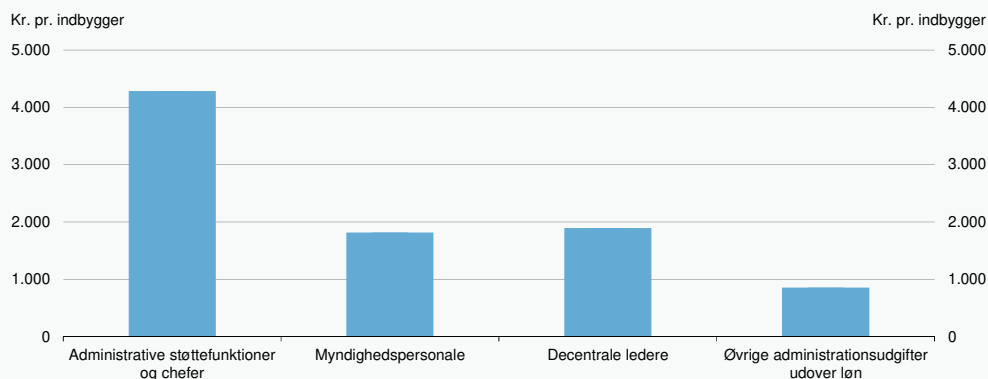
Anm.: Faste priser (2018-pl).

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

Som det fremgik af afsnit 3.1 dækker administrationsbegrebet over forskellige opgavetyper og personalegrupper, herunder administrative støttefunktioner og chefer, myndighedspersonale, decentrale ledere og øvrige administrationsudgifter udover løn.

Figur 2 viser, at udgifterne til administrative støttefunktioner og chefer udgør størstedelen af de samlede administrationsudgifter. Udgifterne til denne type administration repræsenterer således 48,4 procent af de samlede administrationsudgifter. Til sammenligning udgør udgifterne til myndighedspersonale og decentrale ledere henholdsvis 20,5 procent og 21,4 procent af de samlede administrationsudgifter. Tilsammen udgør personalelønninger 90,3 procent af de samlede administrationsudgifter, mens de øvrige administrationsudgifter udover løn udgør 9,7 procent.

⁶ Sættes administrationsudgifterne i forhold til de samlede kommunale netdriftsudgifter i stedet for antal indbyggere, kan det konstateres, at administrationsandelen er steget fra 14,8 procent i 2013 til 15,2 procent i 2017. I afsnit 3.1 ses baggrunden for, at der i nærværende analyse er fokus på administrationsudgifter pr. indbygger.

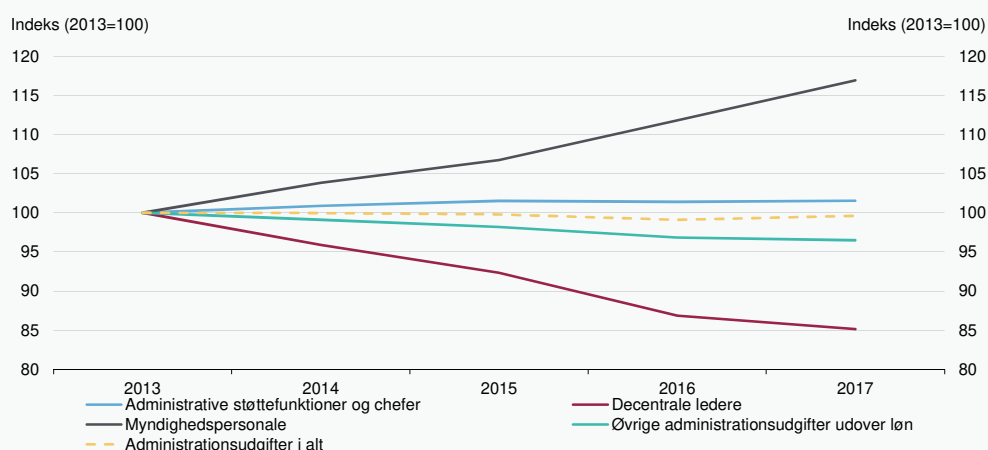
Figur 2**Udgifter til administration fordelt på udgiftstyper i 2017**

Anm.: Faste priser (2018-pl).

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

Sondringen mellem forskellige typer af administration giver et indblik i, hvad der ligger bag udviklingen i de samlede administrationsudgifter. Selvom de samlede administrationsudgifter fra 2013 til 2017 er stort set uændrede, er der betydelige forskelle i udgiftsudviklingen inden for de forskellige administrationstyper.

Det fremgår af figur 3, at udgifterne til myndighedspersonale pr. indbygger er steget med 16,9 procent i perioden, mens udgifterne til decentrale ledere omvendt er faldet med 14,9 procent. Udgiftsudviklingen for de to andre administrationstyper er mere afdæmpet. Udgifterne til administrative støttefunktioner og chefer er steget med 1,5 procent, mens de øvrige administrationsudgifter udover løn er faldet med 3,5 procent fra 2013 til 2017.

Figur 3**Udvikling i udgifterne til administration fordelt på udgiftstyper**

Anm.: Faste priser (2018-pl).

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

Faldet i udgifterne til decentrale ledere skal formentlig ses i sammenhæng med de tilpasninger af institutionsstrukturen på især børne- og ungeområdet, som mange kommuner har gennemført i de

senere år. Ifølge Økonomi- og Indenrigsministeriets kommunale nøgletal er den gennemsnitlige skolestørrelse eksempelvis steget med ca. 10 procent fra 2013 til 2017, og samtidigt er antallet af decentrale ledere på undervisningsområdet faldet med 220 fuldtidsstillinger i kommunerne. Antallet af decentrale ledere på daginstitutioner, klubber og skolefritidshjem er reduceret med lidt over 2.000 fuldtidsstillinger fra 2013 til 2017.

For så vidt angår myndighedspersonale er der sket en markant stigning i udgifterne fra 2013 til 2017. Antallet af fuldtidsansatte i stillingskategorien socialrådgivere er eksempelvis steget med tæt på 2.300 fuldtidsstillinger i perioden. Det er vanskeligt ud fra det foreliggende materiale at drage konklusioner om årsagerne til udviklingen, herunder om der er tale om et ubevidst skred i udgifterne, eller om der er tale om en bevidst investeringstankegang, hvor det prioriteres at ansætte flere sagsbehandlere ud fra en forventning om, at de ekstra udgifter til flere sagsbehandlere på sigt vil føre til større reduktioner i udgifterne til borgerrettede ydelser. I afsnit 5.3 vendes der kort tilbage til denne investeringstankegang.

Vendes blikket mod de administrative støttefunktioner og chefer, kan det konstateres, at der over tid er sket en forskydning i forholdet mellem antal medarbejdere og antal chefer, når der ses isoleret på denne administrationstype. I 2013 var der således 14,4 medarbejdere pr. administrativ chef, mens der i 2017 var 16,6 medarbejdere pr. administrativ chef. Ud fra en gennemsnitsbetragtning er den enkelte chefs "span of control" altså blevet større⁷.

Tabel 2

Øvrige administrationsudgifter udover løn fordelt på hovedarter i kr. pr. indbygger

	2013	2014	2015	2016	2017	Ændring fra 2013 til 2017 i procent
Varekøb	237	226	225	216	217	-8,2
Tjenesteydelser m.v.	1.406	1.385	1.394	1.373	1.361	-3,2
Tilskud og overførsler	12	13	8	12	14	19,1
Finansudgifter	0	0	-	0	-	-
Indtægter	-487	-486	-434	-425	-419	-14,0
Finansindtægter	-36	-13	-13	-12	-19	-48,4
Interne udgifter og indtægter	-243	-244	-307	-304	-297	22,5
Øvrige administrationsudgifter udover løn i alt	889	881	872	861	857	-3,5

Anm.: Faste priser (2018-pl). Hovedart 2-9. Art 5.1 Tjenestemandsydelser m.v. indgår ikke i opgørelsen. Dranst 1 og 2.
Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger.

Endeligt er der de øvrige administrationsudgifter udover løn, der består af en lang række forskellige udgifter såsom licenser, abonnementer, kontorhold, konsulentydelse og køb/salg mellem kommuner mv. De øvrige administrationsudgifter udover løn udgjorde netto 857 kr. pr. indbygger i 2017, jf. tabel 2. De øvrige administrationsudgifter udover løn dækker over udgifter (varekøb, tjenesteydelser m.v. tilskud og overførsler og finansudgifter) på 1.593 kr. pr. indbygger og indtægter (indtægter og finansindtægter) på -438 kr. pr. indbygger. Herudover kommer interne udgifter og indtægter, som i 2017 udgjorde -297 kr. pr. indbygger. Interne udgifter og indtægter dækker over ydelser mellem forskellige dele af den enkelte kommunes virksomhed. De samlede øvrige administrationsudgifter udover løn er fra 2013 til 2017 faldet med 31,1 kr. pr. indbygger svarende til et fald på 3,5 procent.

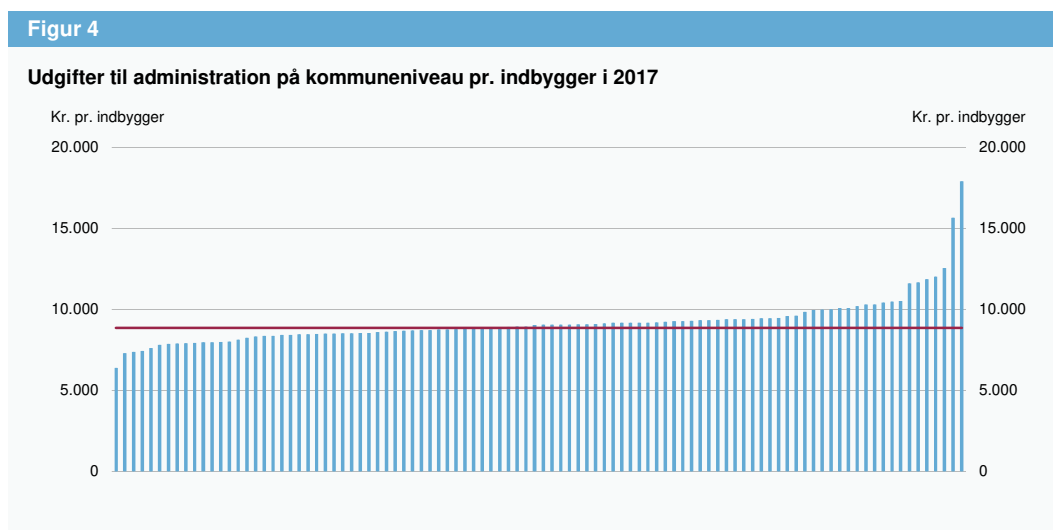
⁷ Forudsat at registreringspraksis i forhold til kategoriseringen af administrative chefer har været uændret i perioden på landsplan.

5. Udgifter til administration på kommuneniveau

I dette kapitel gennemføres en benchmarkinganalyse af kommunernes administrationsudgifter. Først analyseres de samlede administrationsudgifter. Herefter følger analyser af henholdsvis udgifterne til administrative støttefunktioner og chefer, myndighedspersonale og decentrale ledere. Herudover behandles kort de øvrige administrationsudgifter udover løn. Der vil i benchmarkinganalyserne blive taget højde for rammevilkår.

5.1 De samlede administrationsudgifter

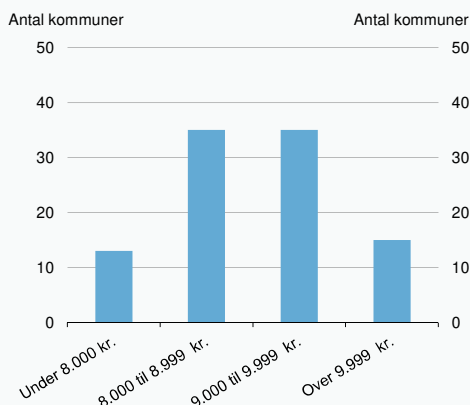
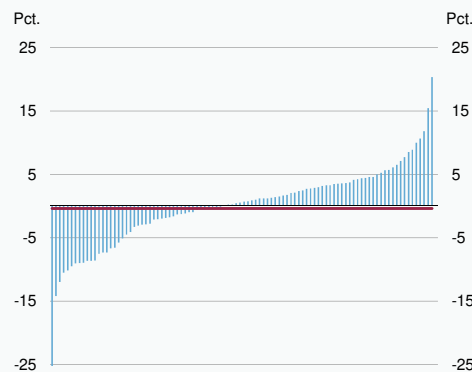
Figur 4 viser, at der er relativ stor spredning i kommunernes samlede administrationsudgifter. Udgifterne er omkring dobbelt så store i de kommuner med de højeste administrationsudgifter, som i de kommuner med de laveste administrationsudgifter. Dette er også tilfældet, selvom der ses bort fra de fire små ø-kommuner, Fanø Kommune, Ærø Kommune, Samsø Kommune og Læsø Kommune, som har nogle særlige rammevilkår.



Anm.: Faste priser (2018-pl). Hver søjle illustrerer én kommune og den vandrette røde linje symboliserer landsgennemsnittet.
Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

Hovedparten af kommunernes udgifter ligger inden for et spænd på 8.000-10.000 kr. pr. indbygger. I 2017 var der dog 13 kommuner med administrationsudgifter under 8.000 kr. pr. indbygger, mens der var 15 kommuner, som havde administrationsudgifter på 10.000 kr. pr. indbygger eller højere, jf. figur 5.

Det kan endvidere konstateres, at der har været betydelige forskelle mellem kommunerne i udviklingen i administrationsudgifterne, jf. figur 6. Mens 44 kommuner har oplevet et fald i administrationsudgifterne fra 2013 til 2017, er der 54 kommuner, som har oplevet en stigning i administrationsudgifterne. Af disse har 14 kommuner haft en stigning på mere end 5 procent.

Figur 5**Spredning i udgifter til administration pr. indbygger i 2017****Figur 6****Udvikling i udgifter til administration pr. indbygger fra 2013 til 2017**

Anm.: Faste priser (2018-*pl*). Hver søjle illustrerer én kommune og den vandrette røde linje symboliserer landsgennemsnittet.
 Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

En analyse af udviklingstendenserne viser desuden, at der ikke er en sammenhæng mellem udviklingen i administrationsudgifterne pr. indbygger og udviklingen i befolkningstallet. Når nogle kommuner har haft stigende udgifter pr. indbygger, skyldes det altså ikke, at de har haft et fald i indbyggertallet eller omvendt. Dette gælder både for de samlede administrationsudgifter og for administrationstyperne: Administrative støttefunktioner og chefer, myndighedspersonale, decentrale ledere og øvrige administrationsudgifter udover løn, der analyseres senere.

Benchmarking med kontrol for rammevilkår

Forskellene mellem kommunernes faktiske udgifter til administration vil ofte være påvirket af de rammevilkår, som den enkelte kommune opererer ud fra. For at lave en mere retvisende benchmarkinganalyse mellem kommunerne, vil det derfor være nødvendigt at tage højde for disse. Det gøres via en regressionsanalyse. I afsnit 3.2 er denne fremgangsmetode gennemgået nærmere.

Der er fundet fire rammevilkårsvariable, som har signifikant sammenhæng med kommunernes samlede udgifter til administration, jf. tabel 3. Disse resultater er robuste og gælder for alle årene i perioden 2013 til 2017.

Tabel 3**Modellspecifikation – Kommunernes samlede udgifter til administration i 2017**

Forklarende variabel	Fortegn	Fortolkning
Socioøkonomisk indeks	Positivt	Jo større socioøkonomiske udgiftsbehov, desto højere er administrationsudgifterne.
Befolkningstal (LOG)	Negativt	Jo højere indbyggertal, desto lavere er administrationsudgifterne (Betydningen af indbyggertallet for administrationsudgifterne er dog aftagende, jo større indbyggertallet bliver).
Lille ø-kommune	Positivt	Udgifterne til administrationsområdet vil være højere, hvis kommunen er en lille ø-kommune.
Ressourcepres, indeks	Negativt	Jo mere økonomisk presset kommunen er, desto lavere er udgifterne til administration.

Anm.: For en uddybende modellspecifikation, se bilag 3: "Metode".

Det socioøkonomiske indeks måler den enkelte kommunes socioøkonomiske udgiftsbehov relativt til andre kommuner. Det socioøkonomiske indeks siger noget om "tyngden" af befolkningen i kom-

munen. Det er på den baggrund forventeligt, at der er en positiv sammenhæng mellem det socio-økonomiske indeks og administrationsudgifterne.

Befolkningstallets betydning for de samlede administrationsudgifter viser, at der er skalafordelte ved løsningen af de administrative opgaver. Større kommuner har altså, alt andet lige, lavere administrationsudgifter pr. indbygger end mindre kommuner. I regressionsanalysen indgår befolkningstallet logaritmisk, da betydningen af indbyggertallet er faldende i takt med, at dette stiger.

I regressionsanalysen indgår endvidere en dummy-variabel, der viser, om man er en lille ø-kommune eller ej. Det skyldes, at man som lille ø-kommune har nogle helt særlige rammevilkår. Endeligt indgår ressourcepres, der er et indeks udviklet af VIVE, som måler forholdet mellem kommunens udgiftsbehov og ressourcegrundlag relativt til niveauet på landsplan i det enkelte år.

Ud fra regressionsanalysen udregnes et forventet niveau for den enkelte kommunes administrationsudgifter. Det forventede niveau viser, hvilke administrationsudgifter man kunne forvente, givet de betydende rammevilkår. Ressourcepres anvendes i regressionerne alene som kontrolvariabel og indgår ikke i beregningen af det forventede niveau. Det skyldes, at kommuner med et lavt udgiftsbehov, i forhold til ressourcegrundlaget, ikke af den grund har behov for en større administration end kommuner, der er økonomisk presset. Hvis ressourcepres ikke var medtaget som kontrolvariabel i regressionsmodellen, ville det til gengæld have skævvredet betydningen af de øvrige variable i modellen.

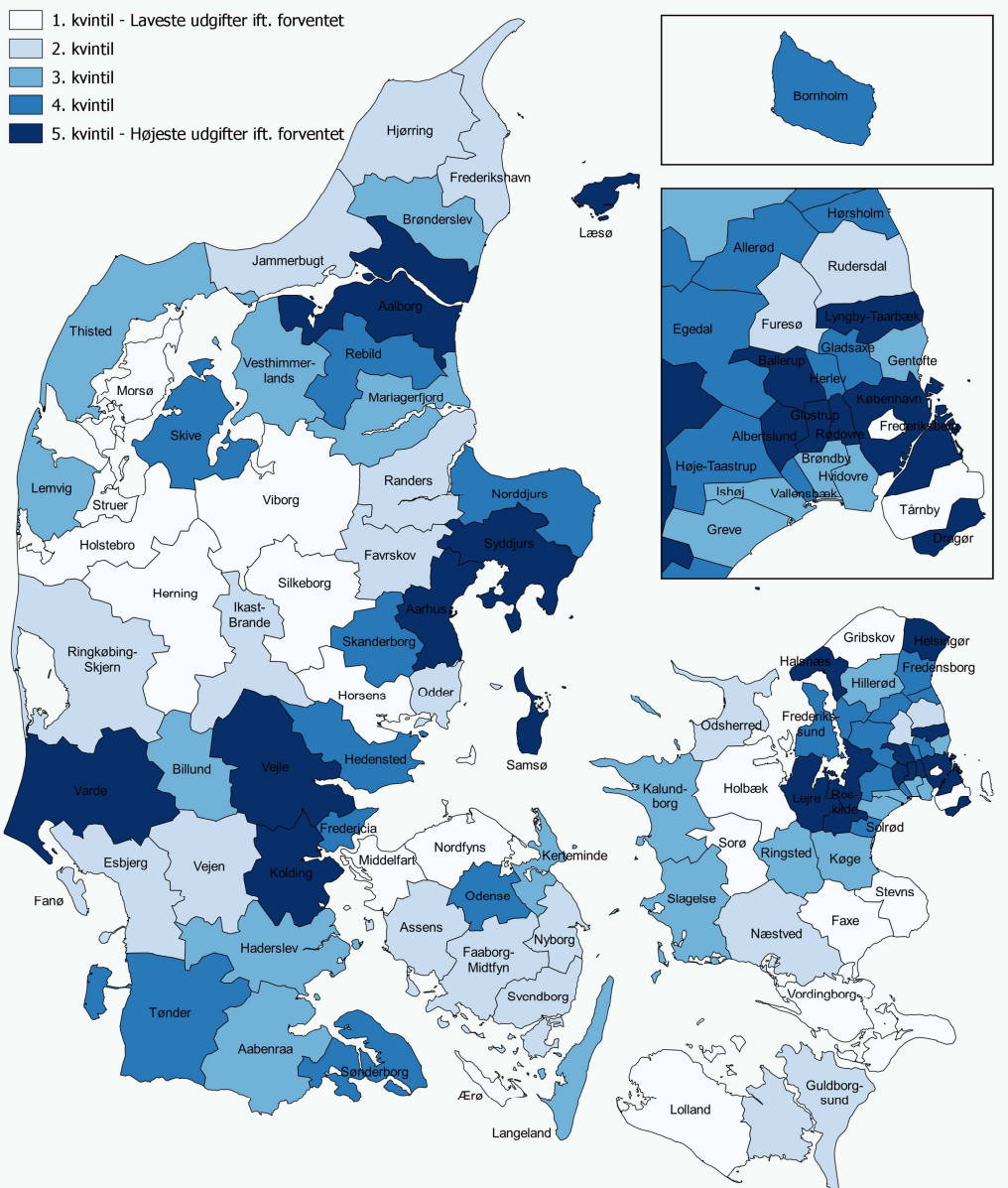
På baggrund af det faktiske og forventede niveau udregnes en benchmarkingindikator for de samlede administrationsudgifter for hver enkelt kommune. Fremgangsmåden er beskrevet nærmere i afsnit 3.2. En benchmarkingindikator under 100 betyder, at kommunen har lavere udgifter, end man kunne forvente på baggrund af kommunens rammevilkår. En benchmarkingindikator over 100 betyder, at kommunen har højere udgifter, end man kunne forvente på baggrund af kommunens rammevilkår.

I figur 7 er benchmarkingindikatoren for de enkelte kommuner inddelt i kvintiler (femtedele). Kommuner i 1. kvartil har de laveste administrationsudgifter i forhold til, hvad man kunne forvente på baggrund af rammevilkår, mens kommuner i 5. kvartil har de højeste administrationsudgifter i forhold til, hvad man kunne forvente efter kontrol for rammevilkår⁸.

⁸ Yderligere analyser viser, at der er en stærk positiv sammenhæng mellem benchmarkingindikatoren for de samlede administrationsudgifter og administrationsandelen, hvor administrationsudgifterne sættes i forhold til kommunernes samlede nettodriftsudgifter. Der er således en klar tendens til, at de kommuner, der har lavere udgifter pr. indbygger end man kunne forvente på baggrund af rammevilkår, også har en lav administrationsandel og omvendt.

Figur 7

Benchmarkingindikator for de samlede administrationsudgifter i 2017 fordelt på kvintiler

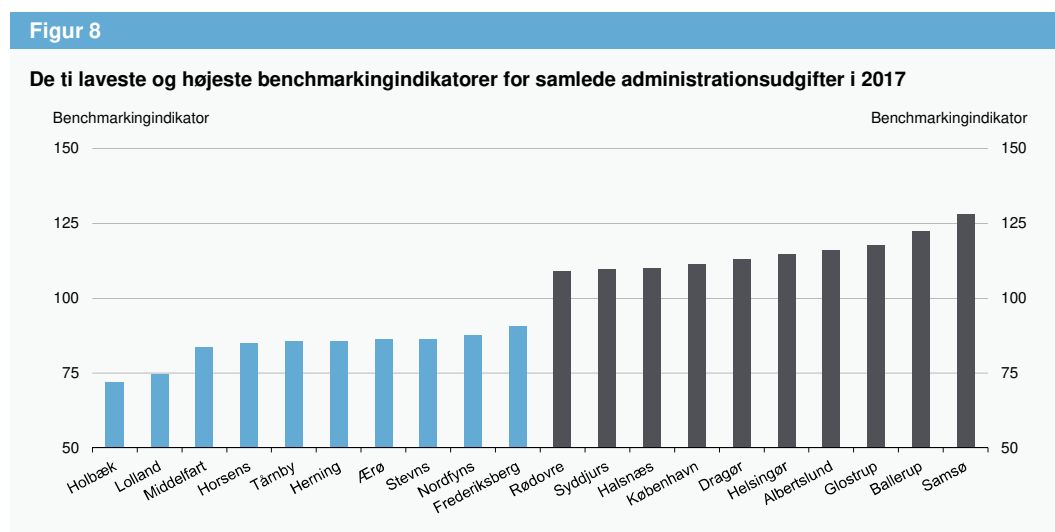


Anm.: 1. kvintil dækker over den 1/5 af kommunerne, der har den laveste benchmarkingindikator og dermed de kommuner, der har de laveste administrationsudgifter i forhold til, hvad man kunne forvente på baggrund af rammevilkår. 5. kvintil dækker over den 1/5 af kommunerne, der har den højeste benchmarkingindikator og dermed de kommuner, der har de højeste administrationsudgifter i forhold til, hvad man kunne forvente efter kontrol for rammevilkår.

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

Figur 8 viser de 10 kommuner med henholdsvis den laveste og højeste benchmarkingindikator, dvs. de kommuner, som har henholdsvis de laveste og højeste administrationsudgifter i forhold til, hvad man kunne forvente på baggrund af rammevilkår. Fx har Middelfart Kommune en benchmarkingindikator på 83,7. Det betyder, at Middelfart Kommunes faktiske udgifter er 16,3 procent lavere, end man kunne forvente på baggrund af Middelfart Kommunes rammevilkår. Omvendt har Glostrup Kommune en benchmarkingindikator på 117,7 procent, hvilket betyder, at Glostrup Kommunes

faktiske udgifter er 17,7 procent højere, end man kunne forvente givet Glostrup Kommunes rammevilkår.



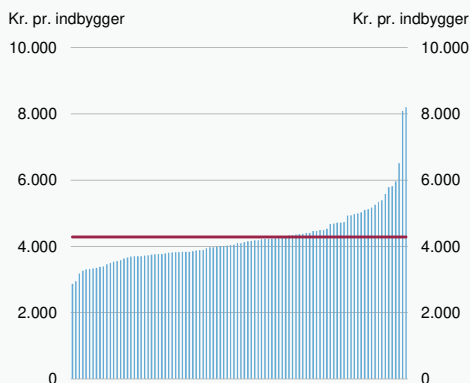
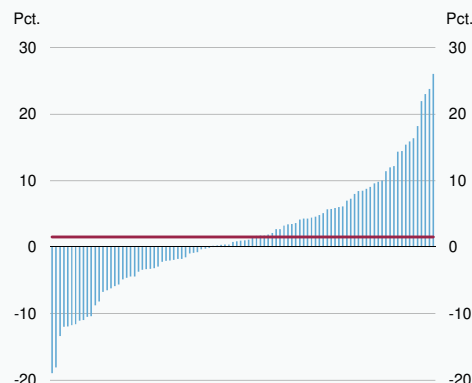
Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

I bilag 1: "Sådan placerer din kommune sig" kan man blandt andet se de faktiske udgifter og de forventede udgifter under hensyntagen til rammevilkår for hver kommune.

5.2 Administrative støttefunktioner og chefer

Dette afsnit fokuserer på udgifterne til administrative støttefunktioner og chefer. Figur 9 viser, at udgifterne til administrative støttefunktioner og chefer på landsplan i 2017 var 4.280 kr. pr. indbygger, men også at der er betydelig forskel på, hvor meget den enkelte kommune bruger på denne type administration.

Af figur 10 fremgår det, at udgifterne til administrative støttefunktioner og chefer pr. indbygger er steget en smule på landsplan. Udgifterne pr. indbygger er steget med 64,7 kr. svarende til en stigning på ca. 1,5 procent fra 2013 til 2017. Det fremgår endvidere, at der er stor forskel på udviklingen i udgifterne til administrative støttefunktioner og chefer på tværs af kommuner.

Figur 9**Udgifter til administrative støttefunktioner og chefer pr. indbygger i 2017****Figur 10****Udvikling i udgifter til administrative støttefunktioner og chefer pr. indbygger fra 2013 til 2017**

Anm.: Faste priser (2018-pl). Hver søjle illustrerer én kommune og den vandrette røde linje symboliserer landsgennemsnittet.
 Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor(KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

Benchmarking med kontrol for rammevilkår

Ligesom for de samlede administrationsudgifter, kan forskellene mellem kommunernes faktiske udgifter til administrative støttefunktioner og chefer være påvirket af de rammevilkår, som den enkelte kommune opererer ud fra.

For så vidt angår udgifterne til administrative støttefunktioner og chefer, er der fundet tre forklarende variable, som har statistisk signifikant sammenhæng med udgifterne til disse grupper, jf. tabel 4. Disse resultater er robuste og gælder for alle årene i perioden 2013 til 2017.

Tabel 4**Modellspecifikation – Kommunernes udgifter til administrative støttefunktioner og chefer i 2017**

Forklarende variabel	Fortegn	Fortolkning
Socioøkonomisk indeks	Positivt	Jo større socioøkonomiske udgiftsbehov, desto højere er administrationsudgifterne.
Lille ø-kommune	Positivt	Udgifterne til administrationsområdet vil være højere, hvis kommunen er en lille ø-kommune.
Ressourcepres, indeks	Negativt	Jo mere økonomisk presset kommunen er, desto lavere er udgifterne til administration.

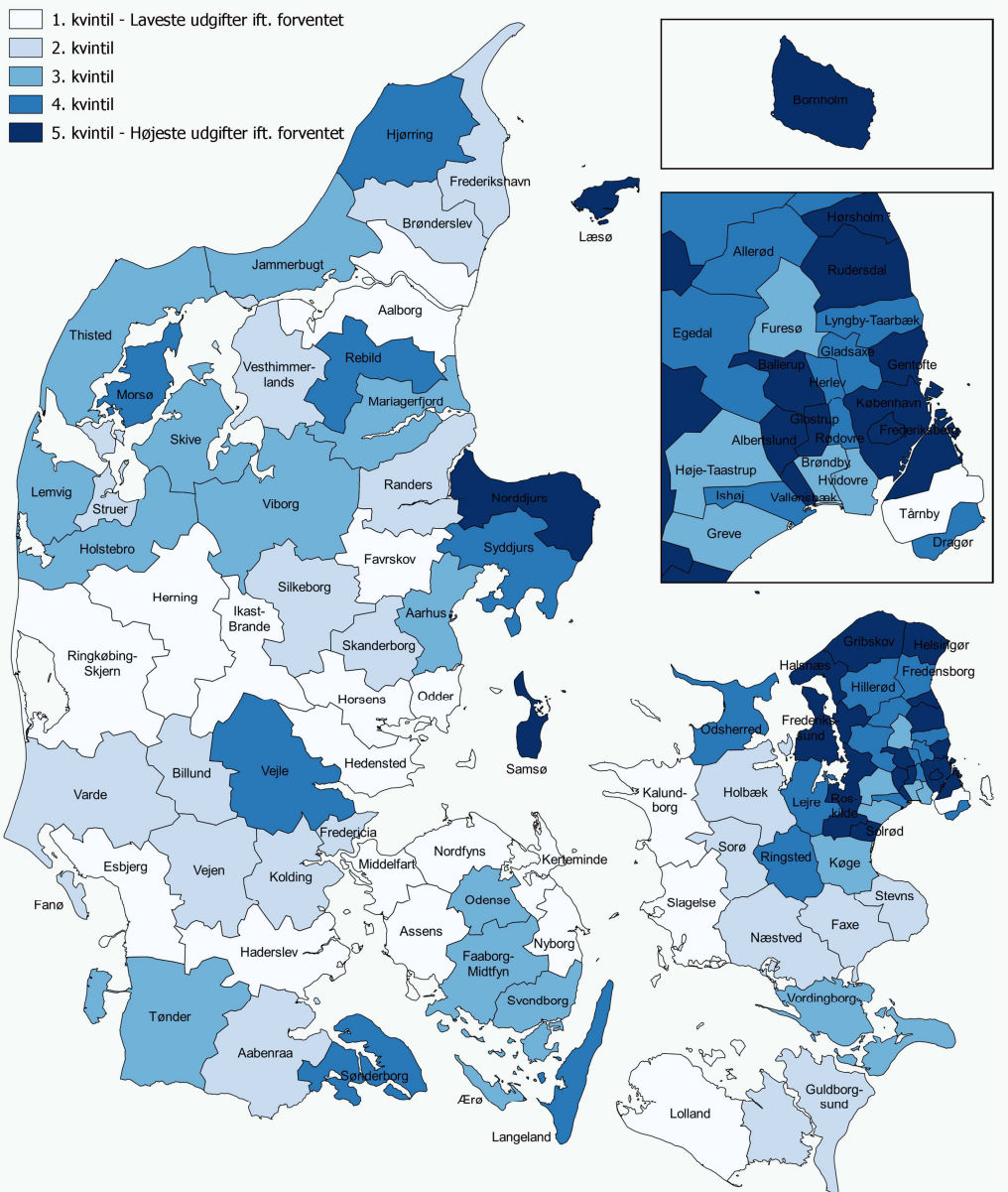
Anm.: For en uddybende modellspecifikation, se bilag 3: "Metode".

Det ses, at det stort set er de samme rammevilkårsvariable, som gjorde sig gældende for de samlede administrationsudgifter. Eneste undtagelse er befolkningstallet, hvorfor der altså ikke umiddelbart kan genfindes de samme stordriftsfordele for de administrative støttefunktioner og chefer, som for de samlede udgifter til administration.

Efter samme logik som tidligere kan der beregnes en benchmarkingindikator for alle kommuner. Nedenfor er kommunerne inddelt i kvintiler efter deres benchmarkingindikator.

Figur 11

Benchmarkingindikator for administrative støttefunktioner og chefer i 2017 fordelt på kvintiler



Anm.: 1. kvintil dækker over den 1/5 af kommunerne, der har den laveste benchmarkingindikator og dermed de kommuner, der har de laveste administrationsudgifter i forhold til, hvad man kunne forvente på baggrund af rammevilkår. 5. kvintil dækker over den 1/5 af kommunerne, der har den højeste benchmarkingindikator og dermed de kommuner, der har de højeste administrationsudgifter i forhold til, hvad man kunne forvente efter kontrol for rammevilkår.

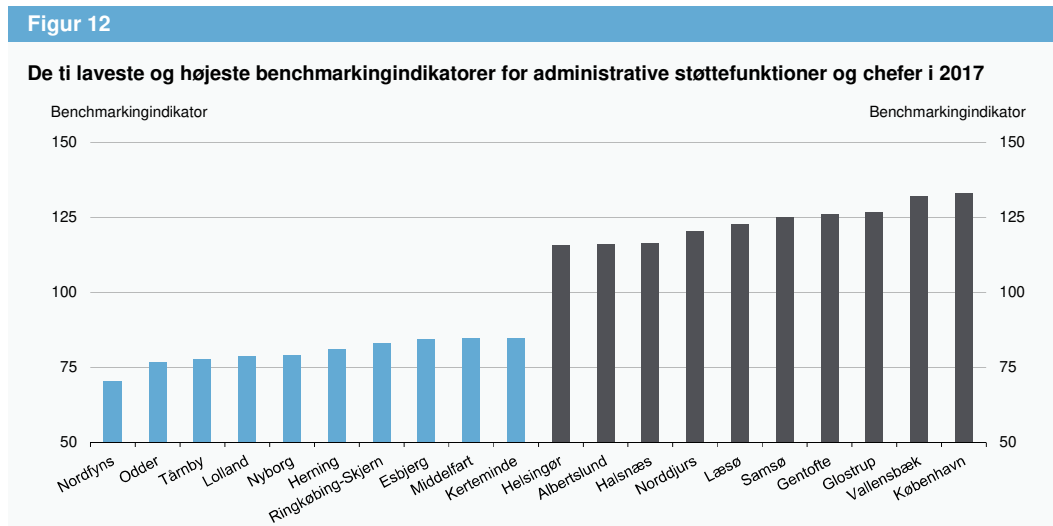
Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

Kommunerne med de 10 laveste og 10 højeste benchmarkingindikatorer for udgifterne til administrative støttefunktioner og chefer fremgår af figur 12 nedenfor.

Generelt er spredningen i benchmarkingindikatoren mellem kommunerne større for de administrative støttefunktioner og chefer end for de samlede administrationsudgifter. Eksempelvis var gennemsnittet for de 10 kommuner med den laveste benchmarkingindikator 83,7 for de samlede administrationsudgifter, mens gennemsnittet for de 10 kommuner med den laveste benchmarkingindikator

er 80,1 for de administrative støttefunktioner og chefer. For de 10 kommuner med den højeste benchmarkingindikator var gennemsnittet 115,3 for de samlede administrationsudgifter og 123,5 for de administrative støttefunktioner og chefer.

Figur 12



Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

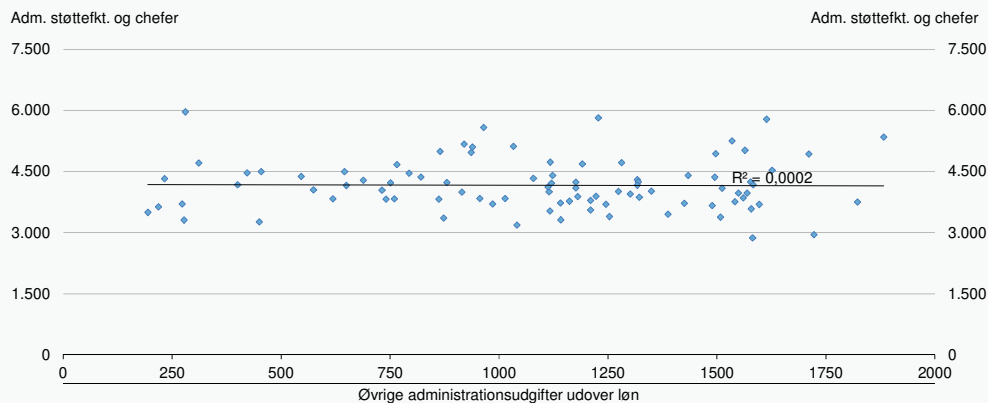
Én af de kendte udfordringer, der kan være ved benchmarking mellem kommuner på administrationsområdet, er, at der kan være forskel på, om kommunerne har valgt at udlicitere en del af sin administration til eksterne leverandører eller ej. Hvis en kommune eksempelvis har udliciteret en administrationsopgave til eksterne aktører, vil lønudgifterne til den gruppe af medarbejdere i kommunen, der ellers ville have løst opgaven, alt andet lige, være lavere end i kommuner, som selv varetager opgaven. Udgiften til de eksterne aktører vil i stedet blive afholdt som øvrige administrationsudgifter udover løn.

Anvendelsen af eksterne aktører vil ofte være inden for områder såsom lønadministration, bogholderi og IT mv., som fortrinsvis løses af medarbejdere i personalegruppen administrative støttefunktioner, hvis der ses bort fra de forpligtende samarbejder mellem nogle af landets kommuner. Derfor er det relevant at se på sammenhængen mellem lønudgifterne til administrative støttefunktioner og chefer holdt op imod de øvrige administrationsudgifter udover løn. Alt andet lige kunne man forvente, at kommuner med relativt lave udgifter til administrative støttefunktioner og chefer til gengæld har høje øvrige administrationsudgifter udover løn.

Som det fremgår af figur 13 genfindes denne sammenhæng dog ikke umiddelbart. Det er på det foreliggende grundlag vanskeligt at konkludere håndfast på den manglende sammenhæng. En mulig forklaring kan være, at det reelt set ikke er så udbredt at udlicitere administrative opgaver, som først antaget. En anden mulig forklaring kan være, at de konkrete administrationsopgaver, der er udliciteret, fylder så lidt volumenmæssigt af udgifterne, at sammenhængen "forsvinder", når der ses på de overordnede udgifter til administrative støttefunktioner og chefer.

Figur 13

Sammenhæng mellem udgifter pr. indbygger til administrative støttefunktioner og chefer og øvrige administrationsudgifter udover løn i 2017



Anm.: I figuren er følgende kommuner, der betragtes som outliers i denne sammenhæng, ikke medtaget: Dragør, Holbæk, Middelfart, Fanø, Ærø, Samsø, Læsø.

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

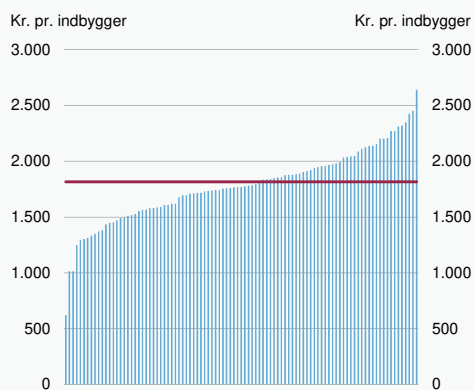
5.3 Myndighedspersonale

Der er relativt store forskelle mellem kommunernes udgifter til myndighedspersonale, jf. figur 14.

Der har desuden været en markant stigning i udgifterne til myndighedspersonale i perioden. På landsplan er udgifterne pr. indbygger steget med 16,9 procent eller det der svarer til 263 kr. pr. indbygger fra 2013 til 2017. Der er hele 87 kommuner, som har oplevet en stigning i udgifterne til myndighedspersonale fra 2013 til 2017.

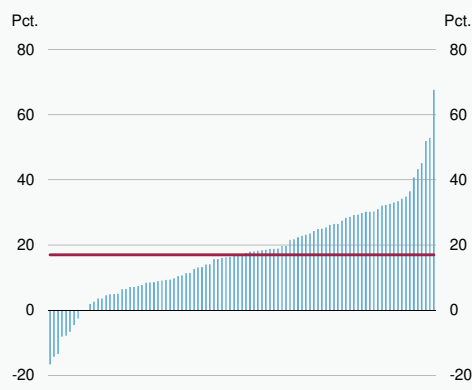
Figur 14

Udgifter til myndighedspersonale pr. indbygger i 2017



Figur 15

Udvikling i udgifter til myndighedspersonale pr. indbygger fra 2013 til 2017



Anm.: Faste priser (2018-pl). Læsø kommune indgår ikke i figur 14 og 15. Hver søjle illustrerer én kommune og den vandrette røde linje symboliserer landsgennemsnittet.

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

Benchmarking med kontrol for rammevilkår

Der er fundet tre rammevilkårsvariable, som har en signifikant forklaringskraft i forhold til kommunernes udgifter til myndighedspersonale, jf. tabel 5. Resultaterne er robuste og gælder for alle årene fra 2013 til 2017.

Tabel 5

Modellspecifikation – Kommunernes udgifter til myndighedspersonale i 2017

Forklarende variabel	Fortegn	Fortolkning
Ledighed	Positivt	Jo højere ledighed, desto højere er udgifterne.
Køber i forpligtende samarbejde	Negativt	Udgifterne til myndighedspersonale vil være lavere, hvis kommunen indgår i et forpligtende samarbejde som køber.
Rejsetid pr. indbygger	Positivt	Jo længere rejsetid pr. indbygger, desto højere er udgifterne.

Anm.: For en uddybende modellspecifikation, se bilag 3: "Metode".

Rammevilkårene, der er fundet betydelige for myndighedspersonale, adskiller sig fra rammevilkårene for de administrative støttefunktioner og chefer. Det viser sig, at ledighed, opgjort som fuldtidsledige i procent af arbejdsstyrken, har væsentlig betydning for udgifterne til myndighedspersonale. Da der er en klar sammenhæng mellem ledighed og det socioøkonomiske indeks, bortfalder sidstnævnte som selvstændig rammevilkårsvariabel i denne regressionsanalyse.

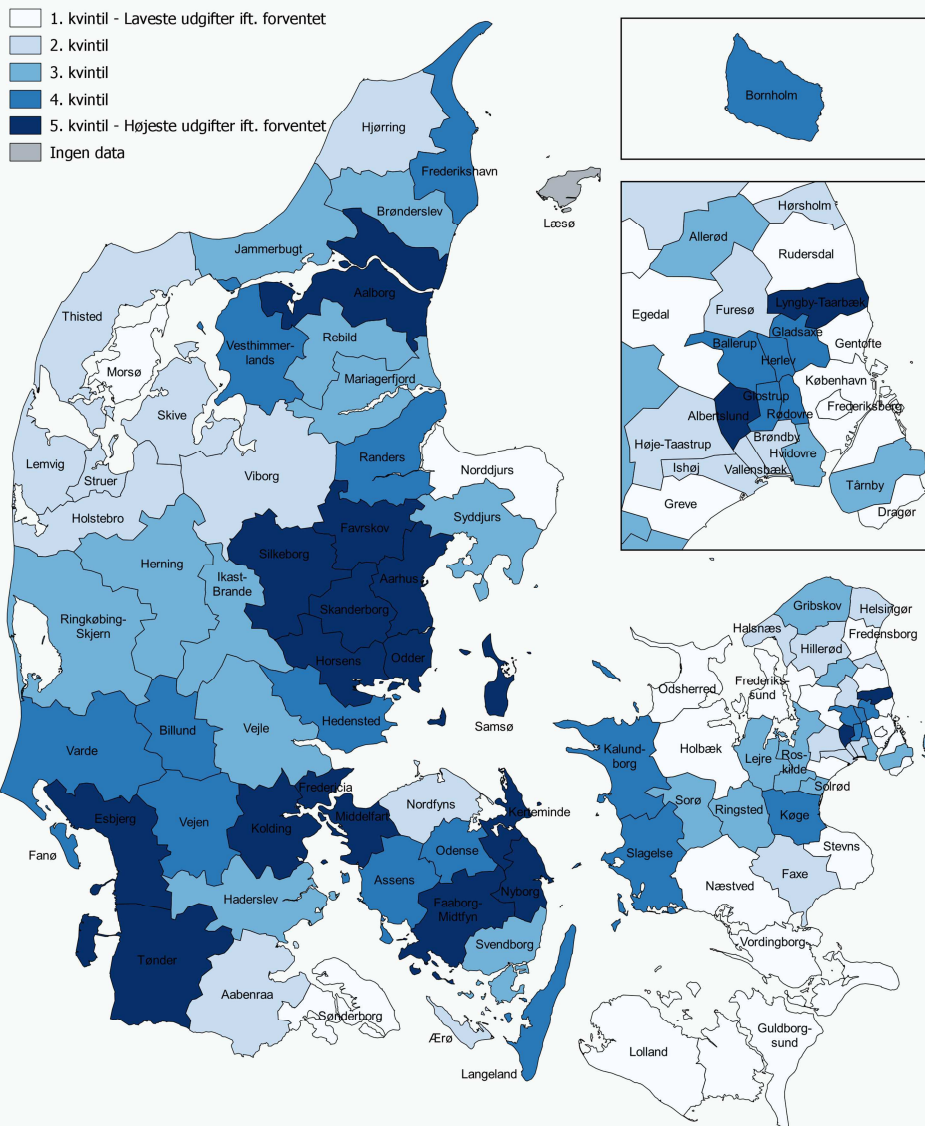
Samtidig viser regressionsanalysen, at kommuner, som er "køber" af myndighedsopgaver i et forpligtende samarbejde, alt andet lige, vil have lavere lønudgifter til myndighedspersonale end andre kommuner. De kommuner, der indgår som køber i et forpligtende samarbejde er: Dragør Kommune, Ishøj Kommune, Vallensbæk Kommune, Fanø Kommune, Ærø Kommune, Samsø Kommune og Læsø Kommune. Analysen viser endvidere, at det ikke har signifikant betydning at være "sælgerkommune" i et forpligtende samarbejde. Dette skal formentligt ses i lyset af, at det rent volumenmæssigt fylder relativt lidt for de større "sælgerkommuner" at indgå i et forpligtende samarbejde.

Rejsetidsvariablen indgår i det kommunale udligningssystem og da myndighedspersonale ofte har behov for at komme hjem til borgerne, virker det naturligt, at længere rejsetid fører til højere udgifter til myndighedspersonale.

Figur 16 viser benchmarkingindikatoren for myndighedspersonale fordelt på kvintiler. Der er umiddelbart en tendens til, at det især er jyske og fynske kommuner, som har højere udgifter end forventet (5. kvartil) til myndighedspersonale. Dette genfindes ikke for de øvrige typer af administration, hvor det eksempelvis for udgifterne til administrative støttefunktioner og chefer er kommunerne i hovedstadsområdet og Nordsjælland, der i overvejende grad har højere udgifter, end man kunne forvente på baggrund af rammevilkår, jf. den tidligere viste figur 11.

Figur 16

Benchmarkingindikator for myndighedspersonale i 2017 fordelt på kvintiler



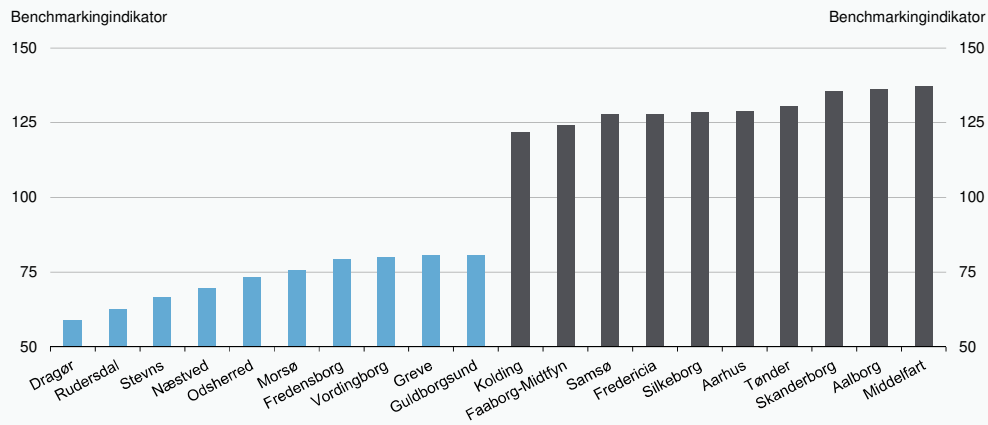
Anm.: 1. kvintil dækker over den 1/5 af kommunerne, der har den laveste benchmarkingindikator og dermed de kommuner, der har de laveste administrationsudgifter i forhold til, hvad man kunne forvente på baggrund af rammevilkår. 5. kvintil dækker over den 1/5 af kommunerne, der har den højeste benchmarkingindikator og dermed de kommuner, der har de højeste administrationsudgifter i forhold til, hvad man kunne forvente efter kontrol for rammevilkår. Læsø er markeret grå, da de ingen lønudgifter har til myndighedspersonale opgjort efter personalemetoden.

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

At kommunerne på Sjælland generelt ligger i den lave ende ses også, når kommunerne med de 10 laveste benchmarkingindikatorer sammenholdes med de 10 kommuner med den højeste benchmarkingindikator, jf. figur 17.

Figur 17

De ti laveste og højeste benchmarkingindikatorer for myndighedspersonale i 2017



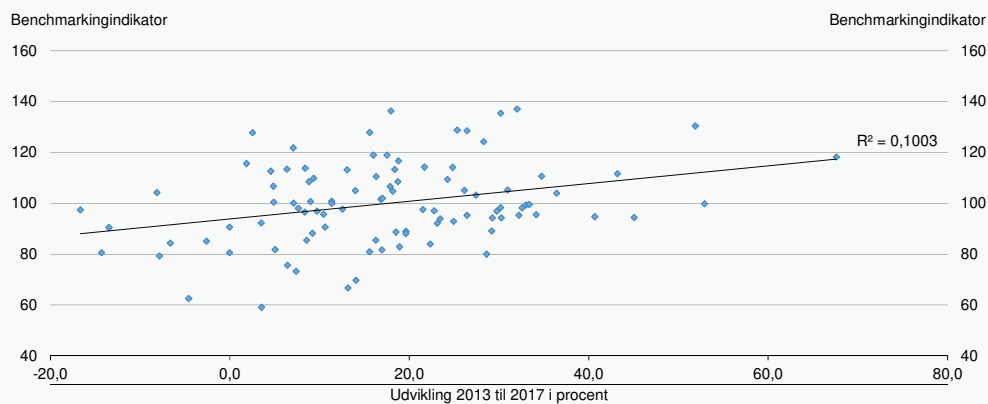
Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

Særligt på myndighedsområdet kan høje udgifter muligvis være et udtryk for en bevidst investeringstankegang. Når en kommune har højere udgifter til myndighedspersonale, end man kunne forvente på baggrund af rammevilkår, kan det således være et udtryk for en bevidst opnormering af myndighedspersonalet ud fra en forventning om, at man kan hente større gevinster på eksempelvis overførselsudgifterne eller under de enkelte velfærdsområder.

Det ses af figur 18, at der er en positiv sammenhæng mellem benchmarkingindikatoren og udviklingen i udgifterne fra 2013 til 2017 – om end der er tale om en relativ svag sammenhæng. Der er altså en tendens til at de kommuner, der i 2017 har højere udgifter, end man kunne forvente på baggrund af deres rammevilkår, også er de kommuner, der har oplevet den største stigning i udgifterne fra 2013 til 2017. Hvorvidt stigningen i udgifterne er udtryk for en bevidst investeringstankegang eller et udtryk for, at der er sket et ubevidst skred i udgifterne til myndighedspersonale, er det dog vanskeligt at sige noget om på baggrund af nedenstående. Det kunne være relevant at undersøge nærmere i en særskilt analyse.

Figur 18

Sammenhæng mellem benchmarkingindikatoren for myndighedspersonale og udviklingen i udgifterne til myndighedspersonale pr. indbygger fra 2013 til 2017

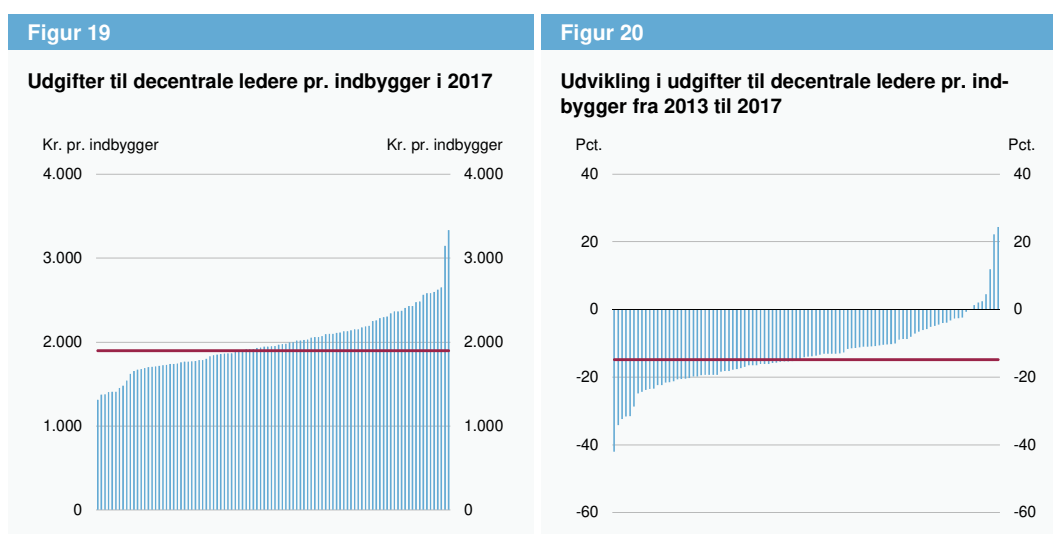


Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

5.4 Decentrale ledere

Udgifterne til decentrale ledere var 1.895 kr. pr. indbygger i 2017. Mens udgifterne til decentrale ledere i 2017 varierer relativt meget mellem kommunerne, er der på tværs af kommunerne en klar tendens til faldende udgifter fra 2013 til 2017, jf. figur 19 og figur 20.

Langt de fleste kommuner har således haft faldende udgifter til decentrale ledere. Der er blot otte kommuner, som har oplevet en stigning fra 2013 til 2017. Omvendt har en række kommuner reduceret udgifterne markant. For 20 kommuner er udgifterne faldet med mere end 20 procent i perioden. Det skal formentlig ses i sammenhæng med, at flere kommuner har ændret institutionsstrukturen med henblik på at realisere stordriftsfordele.



Anm.: Faste priser (2018-pl). Hver søjle illustrerer én kommune og den vandrette røde linje symboliserer landsgennemsnittet.
Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

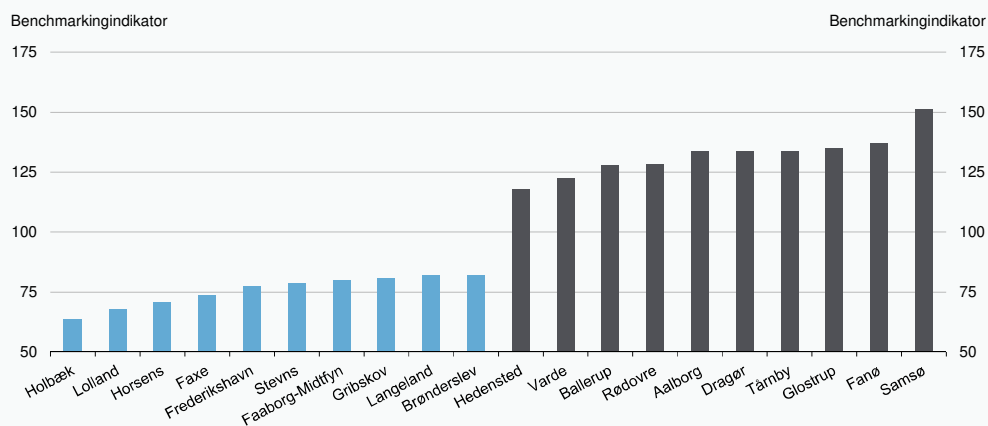
Benchmarking med kontrol for rammevilkår

Der er fundet fire rammevilkår, som har signifikant betydning for udgifterne til decentrale ledere pr. indbygger, jf. tabel 6. Også på dette område er regressionsanalysens resultater robuste og gælder for alle årene i perioden 2013 til 2017.

Tabel 6		
Modelspecifikation – Kommunernes udgifter til decentrale ledere		
Forklarende variabel	Fortegn	Fortolkning
Socioøkonomisk indeks	Positivt	Jo større socioøkonomiske udgiftsbehov, desto højere er administrationsudgifterne.
Andel 0-17 årige	Positivt	Jo større andel af kommunens indbyggere, der er mellem 0 og 17 år, desto højere er udgifterne.
Ressourcepres, indeks	Negativt	Jo mere økonomisk presset kommunen er, desto lavere er udgifterne til administration.
Rejsetid pr. indbygger	Positivt	Jo længere rejsetid pr. indbygger, desto højere er udgifterne.

Anm.: For en uddybende modelspecifikation, se bilag 3: "Metode".

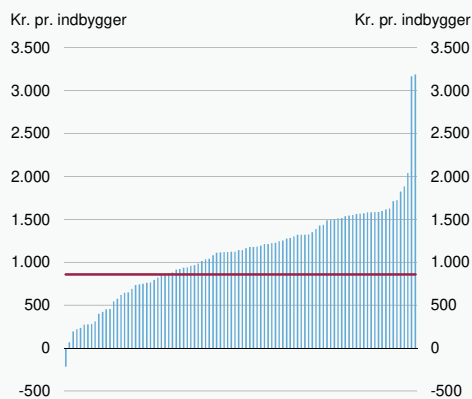
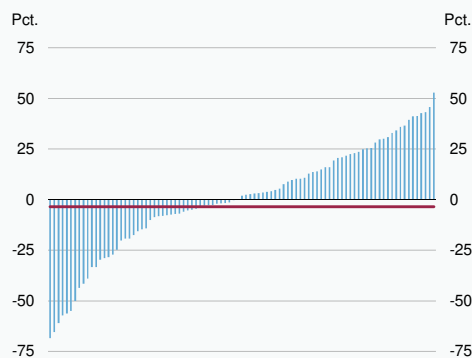
Tre ud af de fire forklarende variable; Socioøkonomisk indeks, ressourcepres og rejsetid pr. indbygger indgår også i nogle af de modeller, som er gennemgået i de foregående afsnit. Unik for denne model er dog variabelen "andel 0-17 årige", der bruges som en indikator for hvor mange børn

Figur 22**De ti laveste og højeste benchmarkingindikatorer for decentrale ledere i 2017**

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

5.5 Øvrige administrationsudgifter udover løn

De samlede administrationsudgifter omfatter, som nævnt tidligere, også øvrige administrationsudgifter udover løn. Figur 23 og figur 24 viser variationen mellem kommunerne i de øvrige administrationsudgifter udover løn pr. indbygger i 2017 og udviklingen i disse fra 2013 til 2017.

Figur 23**Øvrige administrationsudgifter udover løn pr. indbygger i 2017****Figur 24****Udvikling i øvrige administrationsudgifter udover løn pr. indbygger fra 2013 til 2017**

Anm.: Faste priser (2018-pl). Læsø og Samsø indgår ikke i figur 23. Aalborg, Holbæk, Frederikshavn, Hillerød og Holstebro indgår ikke i figur 24. Det skyldes, at disse kommuner har haft procentuelle stigninger fra 2013 til 2017 i de øvrige administrationsudgifter udover løn på plus/minus 100 procent og derfor betragtes som outliers. Hver søjle illustrerer én kommune og den vandrette røde linje symboliserer landsgennemsnittet.

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

De markante forskelle mellem kommunerne skal ses i lyset af, at de øvrige administrationsudgifter udover løn indeholder mange forskellige udgifts- og indtægtsposter, herunder licenser, abonnementer, kontorartikler, konsulentydelse og køb/salg mellem kommuner mv. Samtidig hører det med til billedet, at de øvrige administrationsudgifter udover løn i højere grad end de andre administrations typer er følsomme overfor forskelle i konteringspraksis. Det skyldes, at de øvrige administrations-

udgifter udover løn er baseret på regnskabsdata, mens de øvrige administrationstyper er baseret på personaledata.

For de øvrige administrationsudgifter udover løn er det valgt ikke at gennemføre en regressionsanalyse med henblik på at kontrollere for rammevilkår. Det er vurderingen, at der ikke i samme grad som for de andre administrationstyper, kan findes en meningsfuld regressionsmodel. Det skyldes dels ovenstående forhold, og dels at det umiddelbart er vanskeligere at pege på konkrete rammevilkårsvariable, som driver de øvrige administrationsudgifter udover løn, da disse er sammensat af så mange forskelligartede udgifts- og indtægtstyper, der hver især drives af forskellige forhold.

6. Tværgående opsamling på benchmarkinganalyse

6.1 Udvikling og spredning

I de foregående afsnit er der gennemført en benchmarkinganalyse af kommunernes administrationsudgifter samlet og for forskellige administrationstyper. I tabel 7 ses en tværgående opsamling på udviklingen i de faktiske administrationsudgifter og de beregnede benchmarkingindikatorer.

For så vidt angår udviklingen i de samlede administrationsudgifter, udgifterne til administrative støttefunktioner og chefer samt de øvrige administrationsudgifter udover løn, er der tilnærmelsesvis lige mange kommuner, der har haft stigende og faldende udgifter. Til gengæld tegner der sig et mere entydigt billede i forhold til myndighedspersonale, hvor 87 kommuner har haft stigende udgifter. Ligeledes er tendensen klar for decentrale ledere, hvor 90 kommuner har haft faldende udgifter.

Det ses endvidere, at spredningen mellem kommunernes benchmarkingindikatorer, dvs. forholdet mellem kommunens faktiske udgifter og forventede udgifter, umiddelbart er mindst for de samlede administrationsudgifter. For de samlede administrationsudgifter er den gennemsnitlige benchmarkingindikator for de 10 kommuner med de laveste benchmarkingindikatorer således 83,7, mens den er 115,3 for de 10 kommuner med de højeste benchmarkingindikatorer. Til sammenligning er spredningen noget større inden for administrative støttefunktioner og chefer og særligt myndighedspersonale og decentrale ledere.

Tabel 7

Opsummering af udviklingen inden for de forskellige administrationstyper

	Antal Kommuner		Benchmarkingindikator	
	Stigende udgifter	Faldende udgifter	Gns. af de 10 laveste	Gns. af de 10 højeste
Administration samlet	54	44	83,7	115,3
Administrative støttefunktioner og chefer	57	41	80,1	123,5
Myndighedspersonale	87	10	72,6	129,7
Decentrale ledere	8	90	75,5	131,9
Øvrige administrationsudgifter udover løn	50	48	-	-

Anm.: Læsø Kommune indgår ikke i opgørelsen af myndighedspersonale. Optællingen af antal kommuner med stigende eller faldende udgifter er for perioden 2013-2017 og er opgjort i kroner pr. indbygger. Der er ikke beregnet en benchmarkingindikator for øvrige administrationsudgifter udover løn jf. afsnit 5.5.

Kilde: Egne beregninger.

6.2 Sammenhæng mellem administrationstyper

I dette afsnit undersøges det, om der er en sammenhæng mellem udgifterne til de forskellige typer af administration. Er det eksempelvis sådan, at der er en tendens til, at kommuner generelt ligger enten højt eller lavt på alle typer af administration?

Der tages i den forbindelse udgangspunkt i kommunernes benchmarkingindikatorer på tværs af administrationstyper. Dermed tages der højde for, at de "rå" udgifter inden for de forskellige administrationstyper i nogen grad er drevet af de samme rammevilkår, så der vil være en naturlig tendens til, at man ligger enten højt eller lavt på de faktiske udgiftstal.

Der er, jf. afsnit 5.5, ikke gennemført en særskilt regressionsanalyse for de øvrige administrationsudgifter udover løn, og de indgår derfor som ukorrigerede tal i nedenstående tabel.

Tabel 8

Korrelation mellem benchmarkingindikatorer

	Administrative støttefunktioner og chefer	Myndigheds-personale	Decentrale ledere	Øvrige administrati- onsudgifter udover løn
Administrative støttefunktioner og chefer	1,00			
Myndighedspersonale	-0,26	1,00		
Decentrale ledere	0,26	0,15	1,00	
Øvrige administrationsudgifter udover løn	0,23	-0,04	0,36	1,00

Anm.: Der er en signifikant sammenhæng på mindst et 10 procent signifikansniveau mellem alle administrationstyper undtagen myndighedspersonale og decentrale ledere samt myndighedspersonale og øvrige administrationsudgifter udover løn. Her er korrelationen insignifikant. I figur 13 findes der ingen sammenhæng mellem de faktiske udgifter til administrative støttefunktioner og chefer og øvrige administrationsudgifter udover løn. Da datagrundlagene er forskellige, kan dette resultat ikke sammenlignes med ovenstående. Her ses der således på benchmarkingindikatoren for administrative støttefunktioner og chefer.

Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger.

Det ses af tabel 8, at der ikke tegner sig et entydigt billede af, at kommunerne generelt har enten relativt høje eller relativt lave administrationsudgifter. Der er eksempelvis en moderat negativ sammenhæng mellem udgifterne til myndighedspersonale og administrative støttefunktioner og chefer. Der er således en tendens til at kommuner, som har relativt høje udgifter til administrative støttefunktioner og chefer har relativt lave udgifter til myndighedspersonale og omvendt.

En mulig forklaring kan være, at der til en vis grad foretages en lokal prioritering mellem myndighedspersonale og personale i administrative støttefunktioner. Til gengæld er der umiddelbart en moderat positiv sammenhæng mellem udgifterne til decentrale ledere og administrative støttefunktioner og chefer. Det kan muligvis skyldes, at antallet af decentrale ledere er med til at drive omfanget af opgaver for de administrative støttefunktioner i vejret. Det er dog ikke på det foreliggende grundlag muligt hverken at be- eller afkræfte disse teser.

Der er generelt større usikkerhed forbundet med de øvrige administrationsudgifter udover løn, ligesom der ikke er gennemført en regressionsanalyse for disse udgifter. På den baggrund er det vurderingen, at det umiddelbart er vanskeligt at tolke på, hvad der ligger bag sammenhængene mellem de øvrige administrationsudgifter udover løn og de forskellige administrative personalegrupper.

7. Perspektiver for øget fokus på administration

Nærværende analyse med tilhørende bilag gør det muligt for den enkelte kommune at få viden om, hvordan niveauet af egne administrationsudgifter placerer sig i forhold til andre kommuner. Udover selve nøgletallene kan der peges på en række forhold, som kommunerne med fordel kan holde sig for øje ved et øget og mere handlingsorienteret fokus på administrationsområdet. Nedenfor præsenteres kort nogle af disse perspektiver.

Klar strategi for kommunens indsatser på administrationsområdet

Det er vigtigt, at den enkelte kommune forholder sig til, hvordan et fortsat fokus på at forbedre opgaveløsningen på administrationsområdet sikres. Det handler om, at forholde sig til kommunens placering i nærværende benchmarkinganalyse på baggrund af nøgletallene præsenteret i bilag 1: "Sådan placerer din kommune sig" og bilag 2: "Kommunespecifikke nøgletal". I den forbindelse er det relevant for kommunen at vurdere om nogle af de opmærksomhedspunkter, der er beskrevet i bilag 3: "metode", i særlig grad gør sig gældende for kommunen. På den baggrund handler det i høj grad også om, at man lokalt identificerer og prioriterer relevante indsatsområder, samt sikrer den fornødne politiske og organisatoriske forankring af forbedringstiltag på administrationsområdet.

Det kan i den forbindelse være et relevant udgangspunkt, at den enkelte kommune stiller sig selv en række spørgsmål om, hvordan man i dag arbejder med administrationsområdet, og hvordan dette arbejde kan styrkes. For at komme i gang med denne øvelse, kan der tages udgangspunkt i spørgsmålene præsenteret i boks 2.

Boks 2

Øget fokus på administrationsområdet

- Hvilke overvejelser giver kommunens placeringer i nærværende benchmarkinganalyse anledning til?
- Er kommunens placeringer i benchmarkinganalysen udtryk for en bevidst politisk prioritering, eller er det i højere grad et udtryk for en ubevidst eller et historisk betinget niveau i kommunen?
- Afspejler kommunens arbejde med administrationsområdet placeringerne inden for de forskellige administrationstyper?
- Hvilke konkrete administrationsopgaver har hidtil været i fokus, og er de tiltag, der er gennemført på disse områder, implementeret i bund? Har man hentet de gevinster, man forventede på forhånd?
- Er der konkrete administrationsopgaver, som endnu ikke har været i fokus, eller hvor man ikke er kommet så langt i forhold til at sikre en bedre opgaveløsning?
- Har kommunen udarbejdet en egentlig strategi for arbejdet med at sikre en mere effektiv opgaveløsning på administrationsområdet, herunder fokusområder, indsatser, forventede gevinster og implementeringshorisont?
- Hvordan kan man i den lokale kontekst bedst muligt sikre den politiske forankring af et videre fokus på en mere effektiv opgaveløsning på administrationsområdet?
- I hvilket omfang deltager kommunen i fora, hvor man på tværs af kommuner drøfter erfaringer og forbedringstiltag på administrationsområdet?
- Anvender kommunen nøgletal eller målindikatorer i den løbende styring af administrationsområdet? Hvis ja, har alle relevante medarbejdere/politikere adgang til oplysningerne?

I eksempelvis Horsens Kommune er der en klar tilgang til arbejdet på administrationsområdet, som er fast forankret politisk. Her har man i længere tid arbejdet med at optimere ressourcerbruget på administrationsområdet ud fra nogle faste fokuspunkter og konkrete måltal. Eksempelvis har man arbejdet med en effektiv ledelses- og administrationsstruktur og digitalisering af den administrative opgaveløsning. I boks 3 nedenfor er Horsens Kommunes arbejde med administrationsområdet uddybet.

Boks 3

Case: Horsens Kommunes arbejde med administrationsområdet

Horsens Kommune har gennem en længere årrække arbejdet målrettet med at optimere det administrative ressourcerbrug. Det har været en klar politisk prioritering, at ressourcerne så vidt muligt bruges på indsatser, der skaber direkte værdi for borgerne.

I løbet af de sidste fire år har man fra politisk hold blandt andet gennemført en besparelse i den centrale administration på 1,25 procent om året, mens man har prioriteret at skabe en effektiv ledelses- og administrationsstruktur blandt de decentrale kommunale institutioner. Dog har man valgt at afsætte flere ressourcer til forebyggende indsatser på det sociale område – bl.a. til at ansætte flere socialrådgivere, der skal varetage en tættere og tidligere dialog med de borgere, der har brug for støtte.

Et af fokusområderne i arbejdet med at optimere det administrative ressourcerbrug har været digitalisering. Ved udgangen af 2018 forventes det bl.a., at man kan håndtere 15 procent af de ca. 200.000 fakturaer, som kommunen modtager, via automatiske betalingsplaner. Og der arbejdes i øjeblikket på en udvidelse af løsningen, så man ved hjælp af Machine Learning kan håndtere en endnu større andel af fakturaerne via automatiske processer.

Kommunen har desuden arbejdet aktivt med centralisering af administrative funktioner. Der er gennemført centralisering af bogholderi- og opkrævningsfunktionerne samt oprettet fælles økonomi- og administrationscentre på ældre- og handicapområdet. I begge tilfælde har det været muligt at indhøste effektiviseringsgevinster på 15-25 procent.

Samtidig med de konkrete tiltag er man på et mere overordnet plan meget optaget af at sikre korte og effektive beslutningsgange. Det indebærer, at de enkelte ledere har et stort ledelsesrum, og kun når det er allermost nødvendigt skal opad i hierarkiet for at få mandat til at føre beslutninger ud i livet. Det giver en mere smidig organisation, der kan handle hurtigt og som kan reagere på gode idéer, som opstår nedefra.

Sammenfattende er tilgangen i Horsens Kommune altså baseret på en klar politisk ambition for reduktion af det administrative ressourcerbrug kombineret med både lavpraktiske og strategiske tiltag.

Fokus på konkrete administrationsopgaver

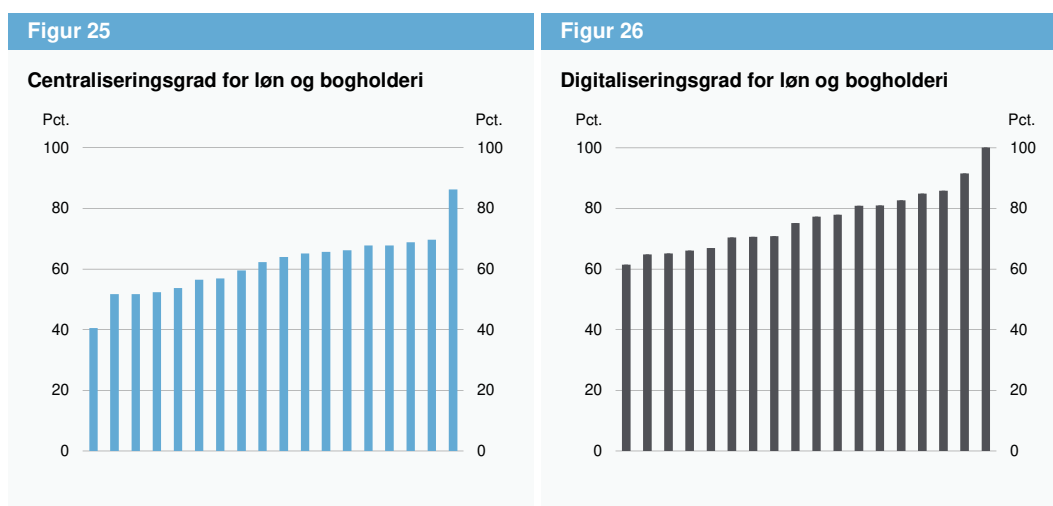
Datagrundlaget i nærværende benchmarkinganalyse giver ikke mulighed for at sondre mellem konkrete administrationsopgaver. For så vidt angår administrative støttefunktioner sondres der eksempelvis ikke mellem administrationsopgaver i tilknytning til henholdsvis budget og regnskab, løn og bogholderi, HR og kommunikation mv.

Men i en lokal kontekst er det vigtigt, at den enkelte kommune forholder sig til effektiviseringsmulighederne for de forskellige administrationsopgaver.

Løn og bogholderi er et eksempel på et administrativt delområde, som det er relevant at sætte fokus på. Løn og bogholderi er et af de temaer, der indgår i det Moderniserings- og Effektiviseringsprogram (MEP), som tidligere er aftalt mellem regeringen og KL.

KL har i den forbindelse udarbejdet et benchmarkingværktøj, som kan give den enkelte kommune et overblik over, hvordan den placerer sig i forhold til andre kommuner på nogle af de dimensioner, som forventeligt har betydning for løsningen af løn- og bogholderiopgaven. Værktøjet kan bruges som udgangspunkt for at identificere konkrete effektiviseringsforslag, der passer ind i den enkelte kommunes kontekst. Konkret beregner værktøjet på baggrund af kommunernes egen scoring på ca. 120 aktiviteter inden for henholdsvis lønopgaven og bogholderiopgaven kommunens samlede centraliseringsgrad og digitaliseringsgrad.

I forlængelse heraf indikerer figur 25 og figur 26, at der for løn- og bogholderiopgaven er betydelige forskelle i centraliseringsgraden og digitaliseringsgraden for de 18 kommuner, der på nuværende tidspunkt har anvendt værktøjet.



Anm.: Kommunerne er anonymiseret. Hver søjle illustrerer én kommune. Både figur 25 og figur 26 er sorteret fra mindste til største værdi. Det er derfor ikke muligt ud fra figurerne, at identificere hvilken centraliseringsgrad, der passer sammen med hvilken digitaliseringsgrad. Der er umiddelbart en svag til moderat positiv sammenhæng mellem centraliseringsgraden og digitaliseringsgraden. Da datamaterialet kun dækker 18 kommuner, undersøges denne sammenhæng dog ikke nærmere.

Kilde: Kommunernes Landsforening.

Det er på det foreliggende datagrundlag ikke muligt at undersøge sammenhængen mellem kommunernes udgifter til løn- og bogholderi og henholdsvis centraliseringsgrad og digitaliseringsgrad. Men ovenstående kan bruges som et eksempel på, at det er relevant at forholde sig til forskellige fokusområder ved en konkret administrationsopgave, herunder om man har opnået de gevinster, der er forbundet med iværksatte tiltag og om tiltagene er implementeret i bund.

Som et eksempel på et konkret tiltag vedrørende bogholderi, kan e-handel i forbindelse med kommunens indkøb nævnes. E-handel kan være en vigtig vej til at reducere de transaktionsomkostninger, der er forbundet med fakturahåndtering. Det forudsætter til gengæld, at kommunen rent faktisk anvender den mulighed for automatisk fakturakontrol, som de fleste e-handelssystemer indeholder. Ellers høstes gevinsten ikke, selvom man kunne mene, at processen var delvist digitaliseret.

Eksemplet med løn- og bogholderiopgaven illustrerer, at det kan være vanskeligt at pege på helt generelle tiltag på administrationsområdet. Ofte vil det være nødvendigt, at tage afsæt i de karakte-

ristika, udgiftsdrivere og løsningstiltag, der knytter sig til det enkelte administrationsområde. På nogle områder kan det endvidere være relevant at arbejde med administrationsområdet inden for egen kommune, mens det på andre områder kan være relevant at overveje tværkommunale samarbejder.

Udvikling af resultatindikatorer på administrationsområdet

Der er i denne analyse fokus på kommunernes udgifter til administration, og der er i den forstand tale om en ren benchmarking af udgiftsniveauer. Det har desværre ikke været muligt at undersøge effektiviteten af kommunernes administration, hvor udgiftsniveauerne sammenholdes med kvaliteten eller resultaterne af administrationsopgaverne. Det skyldes, at der hverken er velunderbyggede indikatorer eller data for resultaterne på administrationsområdet.

I et udviklingsperspektiv kan det derfor være relevant på såvel lokalt som nationalt niveau at sætte fokus på udviklingen af kvalitets- eller resultatindikatorer på administrationsområdet. Der er næppe tvivl om, at der vil være en række udfordringer forbundet hermed. Hvad skal kvalitets- eller resultatindikatorerne eksempelvis være for budget- og regnskabsopgaven, bogholderiopgaven eller de forskellige myndighedsopgaver?

Udviklingen af sådanne indikatorer vil dog skabe et markant bedre grundlag for at vurdere effektiviteten på administrationsområdet. Det forudsætter naturligvis, at udgiftsdata også har en detaljeringsgrad, hvor udgifter og resultater for de forskellige administrationsopgaver meningsfuldt kan sammenkobles.

Samlet set er der altså en række forskellige perspektiver for at øge fokusset eller arbejde videre med administrationsområdet i kommunerne. Det handler blandt andet om at sikre en klar tilgang til arbejdet med administrationsområdet, udvælge konkrete fokusområder, samt udviklingstiltag med henblik på at undersøge og styrke effektiviteten af administrationen.

Bilag

I det efterfølgende præsenteres analysens tilhørende bilag, som der løbende er refereret til i analysen. Bilagene med figurer om hvordan den enkelte kommune, region eller sygehus placerer sig er ikke særskilt tilgængeliggjort, da der i stedet refereres til de tilgængeliggjorte bilag med tabeller på kommune-, region- eller sygehusniveau hvori alle de tal, der ligger til grund for de udeladte figurbilag, kan findes.

Bilag 2: Kommunespecifikke nøgletal



Økonomi- og
Indenrigsministeriets
BENCHMARKINGENHED

Publikationen kan hentes på hjemmesiden for
Økonomi- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed:
www.oimb.dk

Henvendelse om publikationen kan ske til kontaktpersonen
på analysen, som fremgår af hjemmesiden.

Indhold

1.	Administration samlet.....	3
2.	Administrative støttfunktioner og chefer	5
3.	Myndighedspersonale.....	7
4.	Decentrale ledere	9
5.	Øvrige administrationsudgifter udover løn	11

1. Administration samlet

Tabel 1

Udgifter pr. indbygger til administration samlet

Kommune	2013	2014	2015	2016	2017	Forventet 2017*	Benchmarkingindikator
Albertslund	11.468	11.800	12.057	11.402	11.842	10.198	116
Allerød	9.704	9.117	9.000	8.218	8.538	8.412	102
Assens	8.245	8.592	8.738	8.539	8.708	9.079	96
Ballerup	11.413	11.717	11.482	11.600	11.650	9.524	122
Billund	8.525	8.857	8.816	9.412	9.431	9.316	101
Bornholm	10.478	9.625	8.860	9.510	9.940	9.565	104
Brøndby	9.938	10.248	10.125	9.995	10.286	10.466	98
Brønderslev	8.878	9.032	8.916	8.526	8.915	8.932	100
Dragør	9.262	9.298	9.634	10.097	9.976	8.810	113
Egedal	9.104	9.519	9.216	9.062	8.504	8.227	103
Esbjerg	8.729	8.900	8.600	8.518	8.456	8.812	96
Fanø	11.940	11.874	11.842	12.124	12.537	13.153	95
Favrskov	7.913	7.883	7.851	7.839	7.969	8.380	95
Faxe	7.957	8.167	8.219	7.847	8.319	9.077	92
Fredensborg	9.887	10.095	9.315	9.172	9.159	9.001	102
Fredericia	9.968	10.017	9.602	9.664	9.840	9.334	105
Frederiksberg	7.378	7.258	7.561	7.485	7.610	8.382	91
Frederikshavn	8.285	8.651	8.346	8.213	8.716	9.043	96
Frederikssund	8.781	9.058	9.110	9.336	9.162	8.733	105
Furesø	8.198	8.529	8.498	8.337	8.421	8.737	96
Faaborg-Midtfyn	8.878	8.648	9.042	8.713	8.695	8.946	97
Gentofte	9.174	9.069	9.035	8.804	8.346	8.267	101
Gladsaxe	9.206	9.407	9.307	9.356	9.459	9.076	104
Glostrup	11.451	11.569	11.086	11.118	11.589	9.843	118
Greve	9.351	9.047	8.915	8.265	8.503	8.723	97
Gribskov	8.874	8.739	8.729	7.931	8.109	8.740	93
Guldborgsund	8.784	8.674	8.534	8.869	9.036	9.408	96
Haderslev	9.878	9.893	9.233	8.853	9.130	9.145	100
Halsnæs	10.019	9.996	9.845	10.271	10.193	9.272	110
Hedensted	8.461	8.962	9.061	9.019	8.776	8.573	102
Helsingør	9.931	10.216	10.453	10.360	10.287	8.963	115
Herlev	9.411	8.924	8.932	9.438	10.080	9.719	104
Herning	7.986	7.880	7.171	7.080	7.293	8.517	86
Hillerød	8.713	8.444	8.325	8.621	8.658	8.581	101
Hjørring	8.412	8.146	8.310	8.332	8.421	8.893	95
Holbæk	9.227	8.299	7.944	7.520	6.392	8.859	72
Holstebro	8.553	8.255	8.046	8.597	7.924	8.669	91
Horsens	7.492	7.775	7.287	7.514	7.419	8.726	85
Hvidovre	9.450	9.163	9.245	9.258	9.321	9.271	101
Høje-Taastrup	9.665	9.656	9.663	9.772	9.999	9.526	105
Hørsholm	9.707	10.993	9.587	9.188	8.863	8.716	102
Ikast-Brande	8.691	8.661	8.211	8.037	8.586	8.918	96
Ishøj	11.148	10.988	10.647	10.664	10.502	10.563	99
Jammerbugt	8.151	8.263	8.342	8.658	8.445	8.932	95
Kalundborg	9.380	9.020	8.728	9.176	9.224	9.243	100
Kerteminde	9.557	9.343	9.460	9.497	9.351	9.384	100
Kolding	9.170	8.934	8.695	8.816	9.191	8.663	106
København	8.846	8.551	8.842	8.867	9.063	8.133	111
Køge	9.011	8.972	9.017	8.981	9.031	8.917	101
Langeland	11.568	11.754	11.549	11.503	10.466	10.459	100
Lejre	8.785	9.448	9.417	9.269	9.157	8.627	106

Kommune	2013	2014	2015	2016	2017	Forventet 2017*	Benchmarkingindikator
Lemvig	9.115	9.105	8.791	8.850	9.384	9.650	97
Lolland	9.211	8.376	8.508	8.080	7.899	10.590	75
Lyngby-Taarbæk	8.379	8.633	8.779	8.989	9.093	8.494	107
Læsø	15.392	15.106	18.442	15.294	15.647	14.354	109
Mariagerfjord	8.306	8.657	8.832	8.815	9.042	8.988	101
Middelfart	7.589	7.505	7.410	7.513	7.375	8.817	84
Morsø	8.480	8.413	8.434	8.681	9.326	9.896	94
Norddjurs	9.603	10.154	9.902	9.530	9.593	9.173	105
Nordfyns	8.003	7.846	8.115	8.260	7.970	9.115	87
Nyborg	8.539	8.682	8.883	8.953	8.930	9.305	96
Næstved	9.337	9.197	8.848	8.189	8.352	8.771	95
Odder	8.653	8.996	8.974	8.840	8.490	8.963	95
Odense	8.835	9.252	9.295	8.907	8.799	8.517	103
Odsherred	9.092	9.281	9.021	8.832	9.070	9.411	96
Randers	8.407	7.986	8.308	7.925	8.240	8.694	95
Rebild	8.837	8.993	9.203	8.881	9.046	8.584	105
Ringkøbing-Skjern	8.567	8.211	8.256	8.698	8.483	8.799	96
Ringsted	9.164	9.500	9.325	9.482	9.252	9.257	100
Roskilde	8.339	8.324	8.579	8.779	8.879	8.355	106
Rudersdal	8.347	8.321	8.142	8.075	8.003	8.263	97
Rødovre	10.916	10.223	10.089	10.324	10.419	9.550	109
Samsø	14.859	14.149	14.822	16.025	17.882	13.951	128
Silkeborg	7.775	7.685	7.623	7.841	7.881	8.385	94
Skanderborg	8.863	8.922	8.762	8.808	8.602	8.164	105
Skive	9.238	9.012	9.098	9.149	9.376	9.153	102
Slagelse	9.938	9.768	10.021	9.609	8.926	9.157	97
Solrød	8.766	8.202	7.964	8.324	8.831	8.683	102
Sorø	8.256	8.373	7.791	8.477	8.522	9.144	93
Stevns	8.641	8.490	8.188	7.735	7.866	9.108	86
Struer	9.809	9.708	9.388	9.108	9.155	9.694	94
Svendborg	8.933	9.134	8.955	8.970	8.674	8.955	97
Syddjurs	9.060	8.865	9.221	9.585	9.574	8.725	110
Sønderborg	8.180	8.593	9.199	9.259	9.445	9.213	103
Thisted	9.156	8.694	8.666	8.694	9.265	9.205	101
Tønder	9.486	9.873	10.007	9.297	10.065	9.602	105
Tårnby	7.714	7.617	7.985	7.765	7.805	9.123	86
Vallensbæk	9.180	9.961	9.732	9.545	9.374	9.093	103
Varde	9.726	9.709	9.763	9.515	9.404	8.823	107
Vejen	8.767	8.583	8.648	8.589	8.742	9.000	97
Vejle	8.646	8.778	8.868	9.165	9.029	8.535	106
Vesthimmerlands	9.454	9.322	9.287	9.797	9.286	9.200	101
Viborg	7.940	8.149	8.252	7.981	7.982	8.482	94
Vordingborg	8.131	8.606	8.335	8.302	8.467	9.272	91
Ærø	10.741	10.958	10.561	11.643	12.007	13.933	86
Aabenraa	9.076	9.294	9.131	9.026	9.157	9.173	100
Aalborg	8.798	8.937	9.189	8.557	8.778	8.222	107
Aarhus	8.640	8.858	8.864	8.827	8.752	8.116	108
Landsgennemsnit	8.881	8.879	8.863	8.802	8.846	-	-

Anm.: Faste priser (2018-1). Beløbene er angivet i kr. pr. indbygger. *Angiver det udgiftsniveau i 2017, som man kunne forvente på baggrund af kommunens rammevilkår.

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

2. Administrative støttefunktioner og chefer

Tabel 2

Udgifter pr. indbygger til administrative støttefunktioner og chefer

Kommune	2013	2014	2015	2016	2017	Forventet 2017*	Benchmarkingindikator
Albertslund	6.047	6.274	6.230	5.693	5.779	4.976	116
Allerød	3.334	3.364	3.284	3.502	3.450	3.405	101
Assens	3.171	3.423	3.419	3.533	3.550	4.182	85
Ballerup	5.045	5.332	5.266	5.246	5.341	4.625	115
Billund	3.271	3.213	3.341	3.721	3.742	4.201	89
Bornholm	5.349	5.191	4.764	5.025	5.112	4.580	112
Brøndby	5.147	5.115	4.989	5.097	5.168	5.305	97
Brønderslev	3.673	3.781	3.739	3.743	3.749	4.000	94
Dragør	3.464	3.331	3.694	3.658	3.766	3.514	107
Egedal	3.763	3.925	3.749	3.725	3.686	3.469	106
Esbjerg	3.968	3.937	3.884	3.805	3.700	4.376	85
Fanø	6.115	5.607	5.319	5.247	5.384	5.821	93
Favrskov	3.118	3.180	3.212	3.204	3.177	3.645	87
Faxe	3.563	3.565	3.646	3.518	3.659	4.123	89
Fredensborg	4.568	4.620	4.279	4.386	4.398	4.107	107
Fredericia	4.565	4.281	4.324	4.105	4.086	4.485	91
Frederiksberg	3.836	4.099	4.101	4.313	4.463	3.968	112
Frederikshavn	3.903	3.852	3.866	3.906	4.008	4.305	93
Frederikssund	3.710	4.001	4.190	4.216	4.298	3.921	110
Furesø	3.712	3.864	3.757	3.718	3.890	3.881	100
Faaborg-Midtfyn	3.605	3.871	4.201	4.038	4.045	4.157	97
Gentofte	4.655	4.709	4.879	4.815	4.707	3.735	126
Gladsaxe	4.522	4.623	4.606	4.646	4.668	4.390	106
Glostrup	5.938	5.782	5.708	5.686	5.814	4.586	127
Greve	4.158	4.065	4.176	3.917	3.965	3.954	100
Gribskov	4.282	4.049	4.176	4.278	4.277	3.890	110
Guldborgsund	3.858	3.875	4.038	4.260	4.237	4.624	92
Haderslev	4.772	4.691	3.847	3.846	3.865	4.362	89
Halsnæs	4.887	4.931	4.992	4.959	4.932	4.231	117
Hedensted	3.251	3.333	3.316	3.362	3.307	3.797	87
Helsingør	4.560	4.784	4.978	5.012	4.924	4.251	116
Herlev	4.496	4.331	4.397	4.347	4.682	4.575	102
Herning	3.246	3.429	3.163	3.159	3.254	4.013	81
Hillerød	4.279	4.307	4.359	4.084	4.001	3.835	104
Hjørring	4.249	4.469	4.411	4.519	4.490	4.210	107
Holbæk	4.273	4.303	4.438	4.354	3.799	4.214	90
Holstebro	4.188	4.007	4.062	3.973	3.821	3.971	96
Horsens	3.638	3.786	3.754	3.743	3.699	4.195	88
Hvidovre	4.644	4.583	4.566	4.449	4.355	4.448	98
Høje-Taastrup	4.676	4.506	4.568	4.597	4.523	4.645	97
Hørsholm	4.319	4.294	4.261	4.309	4.236	3.665	116
Ikast-Brande	3.589	3.661	3.593	3.476	3.526	4.042	87
Isøj	5.623	5.556	5.512	5.597	5.579	5.207	107
Jammerbugt	3.657	3.999	4.277	4.338	3.813	4.028	95
Kalundborg	3.915	3.835	3.803	3.817	3.877	4.389	88
Kerteminde	3.588	3.606	3.815	3.637	3.576	4.215	85
Kolding	3.497	3.452	3.447	3.609	3.831	4.155	92
København	5.638	5.572	5.678	5.852	5.959	4.475	133
Køge	4.353	4.223	4.304	4.222	4.209	4.196	100
Langeland	5.238	5.580	5.642	5.696	5.249	4.873	108
Lejre	3.686	3.828	4.117	3.909	3.849	3.626	106

Kommune	2013	2014	2015	2016	2017	Forventet 2017*	Benchmarkindikator
Lemvig	4.083	4.201	4.115	4.078	4.329	4.377	99
Lolland	4.707	4.587	4.499	4.480	4.322	5.481	79
Lyngby-Taarbæk	3.822	3.951	4.130	4.335	4.017	3.801	106
Læsø	8.099	6.441	7.447	6.930	8.081	6.591	123
Mariagerfjord	3.565	3.911	4.085	4.064	4.115	4.110	100
Middelfart	3.778	3.604	3.509	3.325	3.325	3.923	85
Morsø	4.093	4.123	4.288	4.463	4.990	4.594	109
Norddjurs	4.456	4.790	4.992	4.645	5.094	4.228	120
Nordfyns	3.037	3.018	3.001	3.041	2.867	4.074	70
Nyborg	3.146	3.253	3.474	3.325	3.374	4.270	79
Næstved	4.268	4.318	4.086	3.779	3.766	4.202	90
Odder	3.095	3.045	3.110	3.061	2.945	3.831	77
Odense	4.179	4.337	4.474	4.391	4.214	4.349	97
Odsherred	4.417	4.721	4.691	4.426	4.726	4.373	108
Randers	3.812	3.840	3.792	3.762	3.826	4.206	91
Rebild	4.073	4.242	4.068	3.949	3.942	3.620	109
Ringkøbing-Skjern	3.464	3.474	3.444	3.447	3.387	4.073	83
Ringsted	4.058	4.139	4.281	4.297	4.400	4.257	103
Roskilde	3.997	4.064	4.270	4.295	4.452	3.867	115
Rudersdal	4.275	4.200	4.204	4.091	4.149	3.608	115
Rødovre	4.919	4.751	4.849	4.847	4.968	4.557	109
Samsø	6.936	7.830	7.475	8.223	8.196	6.546	125
Silkeborg	3.346	3.379	3.411	3.450	3.489	3.913	89
Skanderborg	3.742	3.773	3.410	3.358	3.354	3.556	94
Skive	4.493	4.317	4.344	4.362	4.229	4.293	99
Slagelse	4.679	4.658	4.519	4.116	3.831	4.512	85
Solrød	3.791	3.543	3.455	3.676	3.964	3.588	110
Sorø	3.771	3.761	3.513	3.735	3.784	4.100	92
Stevns	4.202	4.086	4.017	3.646	3.715	3.958	94
Struer	4.592	4.329	4.038	3.878	4.088	4.435	92
Svendborg	3.897	3.995	4.089	4.201	4.037	4.218	96
Syddjurs	3.393	3.620	3.825	3.990	4.173	3.886	107
Sønderborg	3.738	3.917	4.189	4.483	4.711	4.539	104
Thisted	4.259	4.075	4.301	4.343	4.222	4.313	98
Tønder	4.140	4.343	4.613	4.299	4.491	4.592	98
Tårnby	3.359	3.284	3.404	3.365	3.300	4.235	78
Vallensbæk	4.851	5.183	5.102	5.310	5.015	3.799	132
Varde	3.857	3.759	3.828	3.854	3.725	4.044	92
Vejen	3.667	3.736	3.767	3.588	3.696	4.128	90
Vejle	3.976	4.133	4.277	4.424	4.374	4.130	106
Vesthimmerlands	4.050	4.073	3.955	4.223	3.988	4.242	94
Viborg	3.761	3.905	3.977	3.801	3.819	4.019	95
Vordingborg	3.998	4.215	4.396	4.281	4.359	4.390	99
Ærø	5.260	5.088	5.253	6.123	6.511	6.738	97
Aabenraa	3.918	3.973	3.987	4.083	4.157	4.408	94
Aalborg	4.188	4.133	3.977	3.733	3.628	4.120	88
Aarhus	4.101	4.125	4.217	4.149	4.171	4.218	99
Landsgennemsnit	4.216	4.253	4.280	4.274	4.280	-	-

Anm.: Faste priser (2018-pl). Beløbene er angivet i kr. pr. indbygger. *Angiver det udgiftsniveau i 2017, som man kunne forvente på baggrund af kommunens rammevilkår.

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

3. Myndighedspersonale

Tabel 3

Udgifter pr. indbygger til myndighedspersonale

Kommune	2013	2014	2015	2016	2017	Forventet 2017*	Benchmarkingindikator
Albertslund	1.851	1.828	2.054	2.071	2.200	1.886	117
Allerød	1.424	1.318	1.268	1.310	1.552	1.543	101
Assens	1.817	1.909	2.010	2.050	2.151	1.900	113
Ballerup	1.559	1.595	1.618	1.699	1.777	1.695	105
Billund	1.507	1.669	1.686	1.820	1.872	1.713	109
Bornholm	1.936	1.857	1.786	1.997	2.107	1.943	108
Brøndby	1.662	1.803	1.795	1.707	1.836	1.921	96
Brønderslev	1.716	1.693	1.809	1.581	1.911	1.915	100
Dragør	600	563	564	632	621	1.052	59
Egedal	1.404	1.356	1.342	1.383	1.368	1.610	85
Esbjerg	1.835	1.924	1.879	1.969	1.990	1.750	114
Fanø	1.121	877	1.223	1.714	1.606	1.439	112
Favrskov	1.706	1.711	1.769	1.812	1.979	1.665	119
Faxe	1.336	1.519	1.553	1.571	1.766	1.856	95
Fredensborg	1.424	1.395	1.228	1.267	1.312	1.658	79
Fredericia	2.030	2.131	2.115	2.273	2.346	1.837	128
Frederiksberg	1.167	1.239	1.327	1.349	1.349	1.670	81
Frederikshavn	2.216	2.045	2.124	1.866	2.035	1.953	104
Frederikssund	1.281	1.554	1.478	1.630	1.490	1.747	85
Furesø	1.194	1.183	1.337	1.424	1.470	1.597	92
Faaborg-Midtfyn	1.887	2.307	2.524	2.381	2.421	1.951	124
Gentofte	1.241	1.234	1.173	1.281	1.304	1.595	82
Gladsaxe	1.681	1.604	1.712	1.756	1.901	1.681	113
Glostrup	1.883	1.921	1.612	1.781	1.969	1.750	113
Greve	1.511	1.433	1.331	1.170	1.295	1.611	80
Gribskov	1.381	1.427	1.601	1.565	1.695	1.748	97
Guldborgsund	1.617	1.568	1.483	1.576	1.616	2.009	80
Haderslev	1.761	1.778	1.889	1.825	1.848	1.842	100
Halsnæs	1.278	1.470	1.431	1.601	1.715	1.796	95
Hedensted	1.594	1.670	1.874	1.799	1.854	1.678	110
Helsingør	1.320	1.375	1.392	1.443	1.564	1.765	89
Herlev	1.413	1.424	1.504	1.683	1.783	1.698	105
Herning	2.072	2.126	1.561	1.636	1.727	1.775	97
Hillerød	1.121	1.135	1.190	1.695	1.577	1.667	95
Hjørring	1.356	1.484	1.652	1.565	1.752	1.967	89
Holbæk	1.605	1.683	1.593	1.613	1.499	1.779	84
Holstebro	1.534	1.453	1.592	1.631	1.587	1.721	92
Horsens	1.738	1.908	1.842	1.963	2.043	1.718	119
Hvidovre	1.461	1.539	1.562	1.639	1.707	1.682	102
Høje-Taastrup	1.198	1.253	1.428	1.500	1.738	1.842	94
Hørsholm	1.293	2.458	1.454	1.437	1.431	1.580	91
Ikast-Brande	1.666	1.588	1.521	1.627	1.794	1.830	98
Isøj	1.380	1.258	1.324	1.304	1.380	1.524	91
Jammerbugt	1.226	1.144	1.258	1.468	1.875	1.879	100
Kalundborg	1.593	1.677	1.717	1.948	2.031	1.968	103
Kerteminde	2.159	2.323	2.342	2.295	2.199	1.903	116
Kolding	1.981	1.919	2.001	2.050	2.121	1.743	122
København	1.241	1.295	1.349	1.401	1.452	1.780	82
Køge	1.846	1.781	1.831	1.997	1.964	1.734	113
Langeland	1.831	1.967	1.895	2.163	1.920	1.801	107
Lejre	1.276	1.402	1.440	1.653	1.692	1.725	98

Kommune	2013	2014	2015	2016	2017	Forventet 2017*	Benchmarkingindikator
Lemvig	1.400	1.352	1.356	1.511	1.675	1.885	89
Lolland	1.521	1.647	1.739	1.737	1.809	2.185	83
Lyngby-Taarbæk	1.123	1.142	1.195	1.345	1.882	1.593	118
Læsø	1.157	1.156	1.479	0	0	-	-
Mariagerfjord	1.416	1.542	1.651	1.722	1.889	1.899	99
Middelfart	1.754	1.808	2.088	2.358	2.316	1.690	137
Morsø	1.356	1.400	1.172	1.236	1.444	1.910	76
Norddjurs	1.596	1.654	1.894	1.892	1.733	2.031	85
Nordfyns	1.617	1.590	1.512	1.734	1.766	2.003	88
Nyborg	1.754	1.763	1.781	2.103	2.135	1.871	114
Næstved	1.167	1.172	1.229	1.202	1.331	1.913	70
Odder	1.670	1.987	1.977	2.067	2.085	1.829	114
Odense	1.585	1.717	1.771	1.813	2.136	1.932	111
Odsherred	1.420	1.327	1.254	1.383	1.525	2.083	73
Randers	1.642	1.660	1.855	1.887	1.936	1.818	106
Rebild	1.413	1.463	1.738	1.695	1.833	1.894	97
Ringkøbing-Skjern	1.305	1.365	1.512	1.728	1.736	1.749	99
Ringsted	1.560	1.593	1.575	1.876	1.756	1.799	98
Roskilde	1.475	1.467	1.570	1.593	1.618	1.670	97
Rudersdal	1.063	977	1.006	1.050	1.014	1.624	62
Rødovre	1.646	1.644	1.584	1.980	1.954	1.803	108
Samsø	2.251	2.278	1.946	1.456	2.308	1.808	128
Silkeborg	1.793	1.979	2.069	2.213	2.268	1.766	128
Skanderborg	1.694	1.796	2.092	2.096	2.205	1.628	135
Skive	1.317	1.383	1.379	1.527	1.715	1.821	94
Slagelse	1.655	1.693	1.778	2.128	1.956	1.869	105
Solrød	1.347	1.379	1.390	1.560	1.577	1.549	102
Sorø	1.354	1.514	1.474	1.746	1.762	1.793	98
Stevns	1.103	1.229	1.169	1.141	1.249	1.875	67
Struer	1.368	1.721	1.704	1.666	1.710	1.843	93
Svendborg	1.697	1.740	1.835	1.806	1.839	1.905	97
Syddjurs	1.685	1.567	1.609	1.789	1.876	1.863	101
Sønderborg	1.232	1.323	1.420	1.532	1.507	1.797	84
Thisted	1.360	1.354	1.368	1.472	1.758	1.868	94
Tønder	1.611	1.768	1.919	2.125	2.447	1.878	130
Tårnby	1.321	1.350	1.359	1.445	1.606	1.647	97
Vallensbæk	1.169	1.299	939	879	1.012	1.120	90
Varde	1.777	1.890	1.923	1.907	1.944	1.771	110
Vejen	1.415	1.408	1.518	1.723	1.853	1.762	105
Vejle	1.624	1.679	1.746	1.774	1.739	1.740	100
Vesthimmerlands	1.499	1.498	1.659	1.743	2.045	1.968	104
Viborg	1.307	1.328	1.386	1.569	1.563	1.776	88
Vordingborg	1.230	1.387	1.391	1.408	1.582	1.980	80
Ærø	1.229	1.448	1.390	1.260	1.517	1.618	94
Aabenraa	1.401	1.584	1.641	1.697	1.771	1.861	95
Aalborg	2.237	2.370	2.475	2.528	2.639	1.937	136
Aarhus	1.809	1.870	2.023	2.188	2.268	1.763	129
Landsgennemsnit	1.551	1.610	1.655	1.734	1.814	-	-

Anm.: Faste priser (2018-19). Beløbene er angivet i kr. pr. indbygger. *Angiver det udgiftsniveau i 2017, som man kunne forvente på baggrund af kommunens rammevilkår.

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

4. Decentrale ledere

Tabel 4

Udgifter pr. indbygger til decentrale ledere

Kommune	2013	2014	2015	2016	2017	Forventet 2017*	Benchmarkingindikator
Albertslund	2.325	2.398	2.344	2.283	2.250	2.197	102
Allerød	2.664	2.367	2.308	2.149	2.148	1.895	113
Assens	1.969	1.923	1.894	1.761	1.797	2.069	87
Ballerup	2.774	2.710	2.791	2.736	2.650	2.073	128
Billund	2.295	2.227	2.200	2.092	1.994	2.145	93
Bornholm	2.369	1.893	1.733	1.654	1.688	1.901	89
Brøndby	2.422	2.592	2.503	2.411	2.363	2.214	107
Brønderslev	2.137	2.179	1.977	1.915	1.713	2.092	82
Dragør	2.444	2.596	2.351	2.496	2.426	1.817	133
Egedal	2.221	2.262	2.247	2.046	1.854	1.929	96
Esbjerg	2.236	2.228	1.870	1.843	1.781	1.951	91
Fanø	2.113	2.232	2.357	2.413	2.363	1.725	137
Favrskov	2.166	2.031	1.857	1.784	1.772	2.124	83
Faxe	1.707	1.616	1.654	1.411	1.405	1.909	74
Fredensborg	2.595	2.515	2.381	2.062	2.015	1.947	103
Fredericia	2.260	2.182	1.961	1.905	1.896	2.004	95
Frederiksberg	1.530	1.515	1.539	1.325	1.376	1.486	93
Frederikshavn	2.072	1.901	1.666	1.465	1.399	1.811	77
Frederikssund	2.588	2.291	2.347	2.200	2.057	1.895	109
Furesø	2.281	2.232	2.053	1.953	1.839	2.007	92
Faaborg-Midtfyn	2.108	1.933	1.844	1.750	1.654	2.075	80
Gentofte	2.379	2.314	2.216	2.092	2.024	1.850	109
Gladsaxe	2.477	2.414	2.360	2.251	2.125	2.026	105
Glostrup	2.760	2.771	2.566	2.351	2.578	1.912	135
Greve	1.975	1.808	1.715	1.624	1.673	1.891	88
Gribskov	1.639	1.529	1.404	1.409	1.448	1.799	81
Guldborgsund	2.215	2.075	1.967	1.913	1.863	1.999	93
Haderslev	2.180	2.117	2.148	1.975	2.095	2.071	101
Halsnæs	2.001	1.811	1.896	2.112	2.049	1.803	114
Hedensted	2.471	2.568	2.522	2.441	2.472	2.102	118
Helsingør	2.427	2.288	2.224	2.201	2.088	1.852	113
Herlev	2.722	2.359	2.430	2.443	2.425	2.120	114
Herning	2.144	1.943	2.081	1.944	1.862	2.021	92
Hillerød	2.874	2.487	2.288	1.973	1.966	1.952	101
Hjørring	2.030	1.867	1.799	1.721	1.724	1.977	87
Holbæk	2.258	1.962	1.748	1.587	1.308	2.056	64
Holstebro	2.526	2.482	2.302	2.199	1.898	2.024	94
Horsens	1.835	1.779	1.646	1.508	1.405	1.992	71
Hvidovre	2.147	1.903	1.868	1.877	1.764	2.022	87
Høje-Taastrup	2.071	2.139	2.114	2.113	2.112	2.118	100
Hørsholm	2.142	2.096	1.844	1.774	1.620	1.720	94
Ikast-Brande	2.564	2.531	2.091	2.060	2.150	2.087	103
Isøj	3.107	2.961	2.731	2.769	2.579	2.306	112
Jammerbugt	2.478	2.397	2.262	1.898	1.895	2.068	92
Kalundborg	2.390	2.277	2.172	2.143	2.135	2.088	102
Kerteminde	2.054	2.022	2.020	1.963	1.998	1.951	102
Kolding	2.645	2.518	2.360	2.209	2.283	2.006	114
København	1.682	1.610	1.574	1.409	1.372	1.660	83
Køge	2.018	1.991	1.887	1.750	1.738	1.990	87
Langeland	2.680	2.917	2.873	2.759	1.763	2.154	82
Lejre	2.514	2.487	2.363	2.202	2.056	1.948	106

Kommune	2013	2014	2015	2016	2017	Forventet 2017*	Benchmarkindikator
Lemvig	2.858	2.763	2.474	2.365	2.302	2.099	110
Lolland	2.245	2.078	1.936	1.626	1.537	2.274	68
Lyngby-Taarbæk	2.342	2.253	2.063	1.882	1.844	1.801	102
Læsø	2.678	3.448	3.415	3.389	3.329	2.934	113
Mariagerfjord	2.113	2.071	1.858	1.854	1.927	2.006	96
Middelfart	1.884	1.881	1.768	1.546	1.668	1.926	87
Morsø	2.285	2.228	2.082	1.962	2.027	2.196	92
Norddjurs	2.301	2.219	2.059	2.013	1.827	1.996	92
Nordfyns	1.804	1.700	1.734	1.772	1.756	2.040	86
Nyborg	2.101	2.046	1.950	1.956	1.913	1.977	97
Næstved	2.696	2.542	2.355	2.096	2.092	1.935	108
Odder	2.219	2.199	2.146	1.931	1.738	2.019	86
Odense	2.015	1.873	1.910	1.761	1.698	1.788	95
Odsherred	1.899	1.802	1.808	1.763	1.702	1.884	90
Randers	1.872	1.824	1.814	1.663	1.719	1.942	89
Rebild	2.097	1.984	2.066	2.077	1.970	2.187	90
Ringkøbing-Skjern	2.527	2.067	2.072	2.087	2.108	2.173	97
Ringsted	2.453	2.353	2.308	2.100	1.974	2.050	96
Roskilde	2.261	2.072	1.981	2.017	2.016	1.819	111
Rudersdal	2.520	2.494	2.365	2.284	2.190	1.888	116
Rødovre	2.946	2.901	2.732	2.639	2.561	2.001	128
Samsø	2.573	3.084	3.815	3.404	3.145	2.081	151
Silkeborg	2.181	2.123	1.970	1.923	1.931	2.039	95
Skanderborg	2.709	2.629	2.374	2.339	2.171	2.110	103
Skive	2.606	2.348	2.290	2.147	2.256	2.104	107
Slagelse	2.635	2.596	2.564	2.201	2.125	1.982	107
Solrød	2.005	1.930	1.779	1.692	1.741	1.883	92
Sorø	2.089	1.951	1.863	1.781	1.766	2.014	88
Stevns	1.939	1.715	1.607	1.519	1.478	1.880	79
Struer	2.640	2.520	2.600	2.470	2.180	2.107	103
Svendborg	2.042	2.174	2.101	2.157	2.067	1.915	108
Syddjurs	2.315	2.256	2.188	2.024	1.943	1.964	99
Sønderborg	2.052	1.996	2.019	2.004	1.945	2.011	97
Thisted	2.687	2.423	2.326	2.370	2.404	2.158	111
Tønder	2.766	2.659	2.561	2.489	2.481	2.197	113
Tårnby	2.827	2.695	2.797	2.605	2.623	1.965	133
Vallensbæk	1.706	1.666	1.847	1.757	1.783	1.960	91
Varde	2.915	2.926	2.854	2.565	2.594	2.123	122
Vejen	2.334	2.251	2.190	2.104	1.948	2.156	90
Vejle	2.516	2.447	2.445	2.366	2.370	2.077	114
Vesthimmerlands	2.628	2.570	2.527	2.514	2.338	2.126	110
Viborg	2.130	2.087	2.038	1.913	1.859	2.100	89
Vordingborg	1.777	1.749	1.655	1.669	1.706	1.986	86
Ærø	2.297	2.357	2.073	2.187	1.943	1.967	99
Aabenraa	2.411	2.318	2.238	1.982	1.912	2.117	90
Aalborg	2.411	2.404	2.350	2.097	2.293	1.718	133
Aarhus	2.261	2.180	2.101	1.972	1.913	1.717	111
Landsgennemsnit	2.226	2.135	2.055	1.933	1.895	-	-

Anm.: Faste priser (2018-1). Beløbene er angivet i kr. pr. indbygger. *Angiver det udgiftsniveau i 2017, som man kunne forvente på baggrund af kommunens rammevilkår.

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

5. Øvrige administrationsudgifter udover løn

Tabel 5

Øvrige administrationsudgifter udover løn pr. indbygger i 2017 fordelt på udgiftstyper

Kommune	Øvrige administrations- udgifter udover løn	Udgifter	Indtægter	Interne udgifter og indtægter
Albertslund	1.614	2.294	-722	42
Allerød	1.388	1.637	-249	0
Assens	1.210	1.728	-327	-192
Ballerup	1.883	3.166	-385	-898
Billund	1.822	2.323	-279	-221
Bornholm	1.033	2.188	-389	-766
Brøndby	920	1.544	-226	-398
Brønderslev	1.541	1.753	-211	0
Dragør	3.164	3.332	-168	0
Egedal	1.597	1.766	-170	0
Esbjerg	985	1.415	-430	0
Fanø	3.185	3.766	-581	0
Favrskov	1.041	1.243	-202	0
Faxe	1.489	1.796	-169	-139
Fredensborg	1.434	1.815	-101	-280
Fredericia	1.512	1.763	-251	0
Frederiksberg	422	1.498	-683	-393
Frederikshavn	1.274	1.641	-367	0
Frederikssund	1.317	2.127	-242	-567
Furesø	1.222	1.469	-247	0
Faaborg-Midtfyn	574	2.087	-1.325	-189
Gentofte	311	1.133	-312	-510
Gladsaxe	766	1.627	-862	0
Glostrup	1.228	1.571	-344	0
Greve	1.569	1.852	-283	0
Gribskov	688	2.002	-170	-1.144
Guldborgsund	1.319	1.458	-138	0
Haderslev	1.322	1.970	-648	0
Halsnæs	1.497	1.944	-295	-152
Hedensted	1.142	1.686	-544	0
Helsingør	1.711	1.867	-156	0
Herlev	1.191	1.567	-376	0
Herning	450	949	-245	-255
Hillerød	1.115	1.587	-195	-278
Hjørring	454	1.759	-1.007	-298
Holbæk	-214	1.166	-867	-513
Holstebro	619	1.167	-548	0
Horsens	273	581	-309	0
Hvidovre	1.495	1.845	-266	-84
Høje-Taastrup	1.626	2.067	-148	-292
Hørsholm	1.577	1.898	-321	0
Ikast-Brande	1.117	1.893	-776	0
Ishøj	964	3.085	-2.121	0
Jammerbugt	862	2.037	-1.056	-119
Kalundborg	1.181	1.381	-200	0
Kerteminde	1.579	1.736	-100	-58
Kolding	956	1.288	-333	0
København	280	1.815	-478	-1.056
Køge	1.120	1.426	-306	0
Langeland	1.534	2.139	-605	0

Kommune	Øvrige administrations- udgifter udover løn	Udgifter	Indtægter	Interne udgifter og indtægter
Lejre	1.560	1.832	-64	-208
Lemvig	1.079	1.824	-221	-524
Lolland	232	2.222	-862	-1.128
Lyngby-Taarbæk	1.350	1.636	-177	-109
Læsø	4.237	5.714	-1.477	0
Mariagerfjord	1.112	1.853	-740	0
Middelfart	68	545	-478	0
Morsø	865	1.941	-482	-594
Norddjurs	939	1.140	-201	0
Nordfyns	1.582	1.689	-107	0
Nyborg	1.508	2.005	-390	-108
Næstved	1.162	1.841	-365	-314
Odder	1.722	1.996	-274	0
Odense	751	1.299	-402	-146
Odsherred	1.117	1.450	-332	0
Randers	759	1.107	-347	0
Rebild	1.301	1.423	-123	0
Ringkøbing-Skjern	1.253	1.466	-214	0
Ringsted	1.123	2.250	-1.127	0
Roskilde	794	1.193	-400	0
Rudersdal	650	1.476	-267	-559
Rødovre	936	1.228	-292	0
Samsø	4.233	4.420	-187	0
Silkeborg	194	1.057	-863	0
Skanderborg	873	1.407	-118	-416
Skive	1.176	1.637	-192	-269
Slagelse	1.014	1.705	-289	-402
Solrød	1.549	2.153	-249	-356
Sorø	1.210	1.739	-368	-161
Stevns	1.425	1.512	-87	0
Struer	1.176	2.189	-323	-690
Svendborg	731	1.513	-359	-422
Syddjurs	1.583	1.817	-234	0
Sønderborg	1.281	1.585	-210	-94
Thisted	880	1.377	-497	0
Tønder	645	1.792	-687	-459
Tårnby	277	1.436	-1.118	-41
Vallensbæk	1.564	2.915	-1.350	0
Varde	1.141	1.531	-390	0
Vejen	1.245	1.788	-405	-138
Vejle	546	1.284	-549	-190
Vesthimmerlands	914	1.259	-345	0
Viborg	740	1.306	-220	-345
Vordingborg	821	1.180	-359	0
Ærø	2.036	2.563	-478	-49
Aabenraa	1.317	1.699	-381	0
Aalborg	218	877	-660	0
Aarhus	400	1.759	-502	-857
Lands gennemsnit	857	1.593	-438	-297

Anm.: Faste priser (2018-pl). Beløbene er angivet i kr. pr. indbygger.

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor (KRL), Danmarks Statistik og egne beregninger.

Bilag 3: Metode



Økonomi- og
Indenrigsministeriets
BENCHMARKINGENHED

Publikationen kan hentes på hjemmesiden for
Økonomi- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed:
www.oimb.dk

Henvendelse om publikationen kan ske til kontaktpersonen
på analysen, som fremgår af hjemmesiden.

Indhold

1. Eksisterende opgørelsesmetoder	3
2. Anvendt opgørelsesmetode	5
3. Opmærksomhedspunkter ved benchmarkingen	6
4. Administrative stillingskategorier.....	7
5. Modelspecifikationer.....	11

1. Eksisterende opgørelsesmetoder

På administrationsområdet har man primært anvendt tre forskellige opgørelsesmetoder: Personaledatametoden, regnskabsdatametoden og kombinationsmetoden. De har hver især sine fordele og ulemper. I det følgende beskrives metoderne og fordelene og ulemperne ved disse kort.

Efter personaledatametoden opgøres antallet af fuldtidsansatte, der beskæftiger sig med administration, på baggrund af den enkelte ansattes stillingskategori. Stillingskategorierne henføres til én af fem følgende personalegrupper: Administrative støttefunktioner, administrative chefer, myndighedspersonale, decentrale ledere og ikke-administrativt personale. De fire førstnævnte personalegrupper regnes for administrative. Hvilke stillingskategorier, der henføres til de administrative personalegrupper, fremgår af kapitel 4 nedenfor.

Personaledatametoden har i princippet fokus på antal fuldtidsansatte inden for de forskellige personalegrupper, men udgiftsniveauet kan på baggrund af gennemsnitslønningerne inden for hver enkelt stillingskategori beregnes.

Fordelen ved personaledatametoden er, at den som udgangspunkt ikke er følsom overfor fejlkontering og forskelle i konteringspraksis. Det betyder også, at resultaterne ikke påvirkes af, om det administrative personale er placeret centralt eller decentralt. Samtidig giver metoden mulighed for at sondre mellem forskellige personalegrupper og dermed administrationstyper.

Til gengæld medtager personaledatametoden ikke andre udgiftsarter end løn. Dermed er udgifter til varekøb, licenser og betalinger til eksterne for tjenesteydelser mv. ikke en del af opgørelsesmetoden. Metoden giver derfor et relativt smalt administrationsbegreb, som ikke tager højde for, at der kan være en vis substitution mellem lønudgifter og øvrige administrationsudgifter udover løn, hvis kommunen eksempelvis har udliciteret administrative opgaver til eksterne aktører. Endeligt tager personaledatametoden ikke højde for, hvor stor en andel af de administrative medarbejders tid, der reelt bruges på administrative opgaver, da det administrative personale alene udvælges på baggrund af deres stillingskategori.

Regnskabsdatametoden tager udgangspunkt i kommunernes årsregnskaber. Udgifterne til administration og ledelse afgrænses efter den autoriserede kontoplan til hovedfunktion 6.45: *Administrativ organisation* og den tværgående gruppering 200: *Ledelse og administration*.

Fordelen ved regnskabsdatametoden er, at den både medtager lønudgifter og øvrige administrationsudgifter udover løn. Metoden er derfor, modsat personaledatametoden, ikke følsom overfor om kommunerne har valgt selv at varetage alle administrationsopgaver, eller om de har valgt at udlicitere nogle af disse.

Regnskabsdatametoden er til gengæld følsom overfor konteringsfejl og forskelle i konteringspraksis både generelt og særligt i forhold til gruppering 200: *Ledelse og administration*. Samtidig er det med regnskabsdatametoden vanskeligt at sondre mellem forskellige typer af administration.

Kombinationsmetoden, udviklet af VIVE, kombinerer personaledatametoden og regnskabsdatametoden ved at lønudgifterne fra personaledatametoden lægges sammen med alle andre udgifter/indtægter end løn konteret på hovedfunktion 6.42: *Politisk organisation* (ekskl. funktion 6.42.43 *Valg mv.*), 6.45: *Administrativ organisation* og 6.48: *Erhvervsudvikling, turisme og landdistrikter*.

Idéen med kombinationsmetoden er kort fortalt, at man ved at kombinere de to datakilder, kan tage højde for flere af de systematiske fejlkilder, som henholdsvis personalestatistikmetoden og regnskabsstatistikmetoden indeholder og samtidigt beholde de gode egenskaber ved metoderne.

Fordelen ved kombinationsmetoden er, at den ikke er følsom overfor fejlkontering og forskelle i konteringspraksis i forhold til lønudgifterne og samtidigt medtager metoden de øvrige administrationsudgifter udover løn. Ligesom personalestatistikmetoden tager kombinationsmetoden dog ikke højde for, hvor stor en andel af de administrative medarbejders tid, der reelt bruges på administrative opgaver, da det administrative personale alene udvælges på baggrund af deres stillingskategori.

2. Anvendt opgørelsesmetode

Som beskrevet i afsnit 3.1 i hovedrapporten, tager opgørelsesmetoden anvendt i denne analyse udgangspunkt i VIVEs kombinationsmetode. I afsnit 3.1 er den anvendte opgørelsesmetode beskrevet. I det følgende redegøres der for de justeringer, der dog er foretaget til kombinationsmetode.

I forhold til VIVEs kombinationsmetode, er hovedfunktionerne *6.42: Politisk organisation* og *6.48: Erhvervsudvikling, turisme og landdistrikter* samt funktion *6.45.50 Administrationsbygninger* ikke en del af den anvendte opgørelsesmetode. Det har betydning for størrelsen af de øvrige administrationsudgifter udover løn.

Hovedfunktionerne *6.42: Politisk organisation* og *6.48: Erhvervsudvikling, turisme og landdistrikter* er fravalgt, da det vurderes at disse ikke vedrører den egentlige administration. Således er de heller ikke en del af regnskabsdatametoden, som regeringen og KL blev enige om i forbindelse med kommunernes økonomiaftale for 2013. På hovedfunktion *6.42: Politisk organisation* konteres der udgifter og indtægter til f.eks. kommunalbestyrelsesmedlemmer, kommissioner, råd og nævn. Det kan konkret være vederlag, erstatning af tabt arbejdsfortjeneste, mødediæter og rejseudgifter. Hovedfunktion *6.48: Erhvervsudvikling, turisme og landdistrikter* består af flere forskellige udgiftsarter, men dækker eksempelvis over forskellige former for tilskudsvirksomhed, og er fravalgt, da områderne på mange måder kan opfattes som sektorområder.

Funktion *6.45.50 Administrationsbygninger* udelades, da tidligere analyser har vist at et af de forhold, der kan have betydning for kommunernes udgifter til administration, er om den enkelte kommune ejer eller lejer sine administrationsbygninger. For at øge sammenligneligheden på tværs af kommuner udelades denne funktion.

I VIVEs kombinationsmetode indgår ansatte i et fleksjob ikke. Det gør de i den opgørelsesmetode, som er anvendt i nærværende analyse. Det er valgt, da fleksjobansatte er inkluderet i den officielle personalemetode, der som nævnt, blev aftalt mellem regeringen og KL. Det vurderes dog, at denne gruppe er så lille, at det ikke har afgørende betydning for udgiftsniveauerne.

3. Opmærksomhedspunkter ved benchmarkingen

Selvom den anvendte metode tager højde for nogle af de problematikker, der er ved henholdsvis regnskabsdatametoden og personaledatametoden, er der stadig en række forhold, som man bør være opmærksom på, når man sammenligner administrationsudgifter på tværs af kommuner. Det gælder ikke mindst, når man som kommune vurderer egne tal i forhold til andre kommuners. Nedenfor er nogle af de kendte opmærksomhedspunkter omtalt.

Udkontering af administrationsudgifter efter reglerne om omkostningsbaserede takster

Der kan være forskel på, om kommunerne har udkonteret administrationsudgifter vedrørende tilbud på det specialiserede børneområde samt voksen-, ældre- og handicapområdet, der følger af reglerne i Budget- og regnskabssystemet for kommuner. Hvis kommunen ikke har fulgt reglerne, vil den, alt andet lige, se relativt dyrere ud i forhold til kommuner, der har udkonteret administrationsudgifterne i henhold til reglerne.

Udkontering af øvrige administrationsudgifter udover løn

Der kan være forskel på, om kommunerne har udkonteret dele af de større fællesudgifter såsom IT, telefoni og forsikring til de decentrale institutioner eller om disse afholdes samlet på hovedkonto 6. Kommuner, der afholder udgiften samlet på hovedkonto 6 vil, alt andet lige, se dyrere ud end kommuner, der udkonterer dele af udgifterne.

Selvejende institutioner

Der kan være forskel på, hvor mange selvejende institutioner den enkelte kommune har, om disse selv varetager administrative opgaver og om deres løn bliver udbetalt via kommunens lønsystem. Hvis de selvejende institutioner varetager administrative opgaver, som ellers ville være blevet løst af kommunen, og lønudgifterne til disse medarbejdere ikke udbetales via kommunens lønsystem, vil disse udgifter ikke blive medtaget i opgørelsen af kommunernes administrationsudgifter.

Indtægter på hovedkonto 6

Sammenligninger efter kombinationsmetoden kan blive påvirket af, om kommunerne har bogført ekstraordinært store indtægter på én af de funktioner, som indgår i opgørelsesmetoden. Det kan eksempelvis skyldes konteringsfejl i enkelte år eller forskydninger mellem indtægter og udgifter. Hvis kommunerne har bogført ekstraordinært store indtægter vil disse påvirke de øvrige administrationsudgifter udover løn.

Decentrale administrative udgifter udover løn

Gruppering 200: *Ledelse og administration* indgår ikke i opgørelsesmetoden på linje med VIVES kombinationsmetode. Dermed medtages øvrige decentrale udgifter udover løn ikke i analysen. Dette er valgt, da der er stor forskel på, om kommunerne benytter sig af grupperingen eller ej og i hvilket omfang. Derfor vurderes det, at resultaterne af benchmarkinganalyserne vil blive skævvredet mere, hvis gruppering 200: *Ledelse og administration* medtages, end hvis den udelades. De decentrale lønudgifter indgår dog stadig i opgørelsesmetoden, da disse er en del af personaledatametoden.

4. Administrative stillingskategorier

Tabel 1

Administrative støttefunktioner og chefer

Administration og IT mv., KL

Administrationsøkonomer

Assistenter

Datamatikere/Datanomer/AU'ere

Edb-assistenter

Edb-medarbejdere, Kbh

Erhvervsproglige korrespondenter

Financial controller

Finansøkonomer

Informatikassistenter

It-koordinatore

It-medarbejdere

Kontorassistenter

Kontorelever

Kontorfunktionærer

Kontorledere

Kontorserviceuddannede

Ledere

Lægeseekretærer

Markedsføringsøkonomer

Overassistenter

Professionsbachelorer

Revisorer

Serviceøkonomer

Specialister

Specialister, it-personale

Sundhedsservicesekretærer

Øvrigt kontor- og it-personale

Administration og IT mv., Regioner

Assistenter

It-medarbejdere

Kontorassistenter

Ledere

Specialister

Akademikere, KL

Bachelorer m.fl.

Chefkonsulenter

Chefpsykologer

Civiløkonomer

Handelsjurister m.fl.

Jurister og økonomer

Magistre

Specialkonsulenter

Øvr. akademikere

Øvr. akademikere, skalatrinaflønnede

Akademikere, Regioner

Bachelorer m.fl.

Jurister og økonomer

Magistre

Specialkonsulenter

Øvr. akademikere, skalatrinaflønnede

Journalister, KL

Journalister

Journalistpraktikanter

Chefer, KL

Andre chefer

Chefer, Kbh

Forvaltningschefer/tekniske chefer

Kommunaldirektører

Ledere m.fl., undervisningsområdet

Ledere, forvaltningen

Anm.: Tekst markeret med fed er overenskomstområderne, som de enkelte stillingskategorier hører ind under. Afgrænsningen af stillingskategorier følger personaledatametoden og den officielle opgørelse af kommunernes administrative ressourceforbrug.
Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor

Tabel 2
Myndighedspersonale

Administration og IT mv., KL		Pædagogiske konsulenter	
Jobkonsulenter/Vejledere m.fl.		Pædagogiske konsulenter	
Socialformidlere, Gentofte		Socialrådgivere/socialformidlere, KL	
Akademikere, KL		Jobkonsulent/vejleder ved UU	
Akademiingeniører		Socialformidlere	
Arkitekter		Socialrådgivere	
Civilingeniører		Socialrådgivere, Regioner	
Diplomingeniører		Socialrådgivere	
Jobcentre, tidligere staten		Speciallægekonsulenter	
Landinspektører		Speciallægekonsulenter	
Teknikumingeniører		Tandlægekonsulenter	
Akademikere, Regioner		Tandlægekonsulenter	
Psykologer		Tekniske designere m.fl., KL	
Bygningskonstruktører		Byggeteknikere/produktionsteknologer	
Bygningskonstruktører		Tekniske designere	
Pædagogisk personale i dagplejeordninger			
Pædagoger i pladsanvisningen			

Anm.: Tekst markeret med fed er overenskomstmråderne, som de enkelte stillingskategorier hører ind under. Afgrænsningen af stillingskategorier følger personaledatametoden og den officielle opgørelse af kommunernes administrative ressourceforbrug.
Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor

Tabel 3
Decentrale ledere

Administration og IT mv., KL		Ledere/mellemedere ved kommunal ældreomsorg	
Ledere ved forsorgshjem/krisecentre		Ledere/mellemedere	
Akademikere, KL		Øvr. led./mellemedere ved kommunal ældreomsorg	
Ledende psykologer		Lægeseekretærer	
Beredskabspers. i chef- & lederstillinger		Ledende lægeseekretærer	
Beredskabschefer		Lærere og pæd. ledere, Sankt Annæ gymnasium	
Beredskabschefer, honorarlønnede		Pædagogiske ledere	
Beredskabsinspektører		Rektorer	
Beredskabsinspektører, honorarlønnede		Lærere, specialundervisning for børn og voksne	
Viceberedskabschefer		Ledere	
Viceberedskabsinspektører		Musikskoleledere	
Bibliotekarere (tjenestemænd) inkl. ledere		Mellemedere	
Ledere		Musikskoleledere	
Mellemedere		Plejhjemsforstandere	
Hjemmevejledere og pæd.pers., døgninst.		Forstandere/souschefer, grundløn 32	
Afdelingsledere		Forstandere/souschefer, grundløn 41	

Dagcenter-/daghjemsledere	Pæd. pers. og husholdn.led. døgninst.
Husholdningsledere	Forstandere
Viceforstandere	Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.
Kantineledere/rengøringsledere/-chefer	Souschefer/afdelingsledere
Kantineledere	Pædagogisk uddannede ledere
Rengøringsledere/-chefer	Ledere
Laboratorie- og miljøpersonale, KL	Social- og sundhedspersonale, KL
Specialister Mellemledere og Ledere	Afdelingsledere
Led. værkst.pers. mv., klientv.,KL	Socialrådgivere/socialformidlere, KL
Institutionsledere	Ledere ved forsorghjem/krisecentre
Led. værkst.pers. mv., klientv.,Regioner	Ledere, socialformidlere
Institutionsledere	Ledere, socialrådgivere
Stedfortrædere/souschefer	Socialrådgivere, Regioner
Ledere m.fl., undervisningsområdet	Ledere
Afdelingsledere, folkeskolen	Syge- og sundhedspers., ledere, KL
Afdelingsledere, specialundervisning for voksne	Ledende ergoterapeuter
Afdelingsledere, sprogcentre	Ledende fysioterapeuter
Afdelingsledere, ungd.sk./u.kostsk.,LC	Ledende psykomotoriske terapeuter
Ledende skolepsykologer	Ledende sundhedsplejersker
Ledere, folkeskolen	Ledende sygeplejersker
Ledere, LU	Ledende tandplejere
Ledere, silkeborg data	Syge- og sundhedspers., ledere, Regioner
Ledere, specialundervisning for voksne	Ledende sygeplejersker
Ledere, sprogcentre	Ledende økonomaer
Ledere, ungd.sk./u.kostsk.,LC	Tandlæger
Ledere, UUV	Afdelingstandlæger
Mellemledere, folkeskolen	Klinikchefer
Mellemledere, LU	Teknisk Service
Mellemledere, Silkeborg data	Tekniske servicechefer
Mellemledere, specialundervisning for voksne	Tekniske serviceledere
Mellemledere, sprogcentre	Tekniske designere m.fl., KL
Mellemledere, ungd.sk./u.kostsk.,LC	Ledere/mellemledere/specialister, Kbh.
Mellemledere, UUV	
Pædagogiske medhjælpere, LU	
Skolekonsulenter med ledelsesbeføjelser	
Skolepsykologer med særlige beføjelser	
Viceskoleinsp., folkeskolen	
Viceskoleinsp., specialundervisning for voksne	
Viceskoleinsp., sprogcentre	
Viceskoleinsp., ungd.sk./u.kostsk.,LC	
Øvrige ledere m.fl., undervisningsområdet	

Anm.: Tekst markeret med fed er overenskomstområderne, som de enkelte stillingskategorier hører ind under. Afgrænsningen af stillingskategorier følger personaledatametoden og den officielle opgørelse af kommunernes administrative ressourceforbrug.

Kolonnen til højre viser hvilken personalegruppe stillingerne henføres til, hvis de aflønnes på hovedfunktion 6.45.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.

Tabel 4

Ikke-administrativt personale, der henføres til administration, hvis lønnen primært konteres på hovedfunktion 6.45

Akademikere, KL	Administrationstype
Bibliotekarer	Administrative støttefunktioner
Forhandlingskartellets personale	
Jordbrugsteknologer	Myndighedspersonale
Hjemmevejledere og pæd.pers., døgninst.	
Børne- og ungekonsulenter	Administrative støttefunktioner
Familieplejekonsulenter	Administrative støttefunktioner
Socialpædagoger	Administrative støttefunktioner
Lærere m.fl. i folkesk. og spec.underv.	
Lærere	Administrative støttefunktioner
Skolekonsulenter	Administrative støttefunktioner
Vejledere, UUV	Administrative støttefunktioner
Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.	
Pædagoger	Administrative støttefunktioner
Pæd. pers., forebyg. og dagbehandl. omr.	
Pædagoger	Administrative støttefunktioner
Pæd. pers., særlige stillinger	
Pædagoger	Administrative støttefunktioner
Social- og sundhedspersonale, KL	
Hjemmehjælpere	Myndighedspersonale
Plejhjemsassistenter	Myndighedspersonale
Social- og sundhedsassistenter	Myndighedspersonale
Social- og sundhedshjælpere	Myndighedspersonale
Social- og sundhedspersonale, ikke-udd.	Myndighedspersonale
Sygehjælpere	Myndighedspersonale
Øvr. social- og sundhedspersonale	Myndighedspersonale
Social- og sundhedspersonale, Regioner	
Plejhjemsassistenter	Myndighedspersonale
Social- og sundhedsassistenter	Myndighedspersonale
Social- og sundhedshjælpere	Myndighedspersonale
Sygehjælpere	Myndighedspersonale
Syge- og sundhedspersonale - basis, KL	
Ergoterapeuter	Myndighedspersonale
Fysioterapeuter	Myndighedspersonale
Sygeplejersker	Myndighedspersonale

Anm.: Tekst markeret med fed er overenskomstområderne, som de enkelte stillingskategorier hører ind under. Afgrænsningen af stillingskategorier følger personalemetoden og den officielle opgørelse af kommunernes administrative ressourceforbrug. Kolonnen til højre viser hvilken personalegruppe stillingerne henføres til, hvis de aflønnes på hovedfunktion 6.45.

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor.

5. Modellspecifikationer

Tabel 5

Modellspecifikationer for de fire anvendte regressioner

Forklarende variabel	Administration samlet	Administrative støttefunktioner og chefer	Myndigheds-personale	Decentrale ledere
Socioøkonomisk indeks	20,2 (5,1)	17,3 (2,1)		5,6 (1,8)
Befolkningstal (LOG)	-1.105,0 (250,4)			
Lille ø-kommune	3.283,7 (1162,0)	1.994,0 (252,3)		
Ressourcepres, indeks	-73,0 (16,6)	-67,4 (9,9)		-24,8 (6,2)
Rejsetid pr. indbygger			78,4 (24,1)	98,3 (17,3)
Andel 0-17 årige				7.594,2 (2.176,8)
Ledighed			12.620,9 (3.458,9)	
Køber i forpligtende samarbejde			-526,8 (120,4)	
Konstant	19.491,9 (2.132,3)	9.220,9 (1.012,5)	1.130,6 (150,0)	2.136,1 (984,4)
Observationer	98	98	97	98
R ²	0,72	0,74	0,26	0,35

Kilde: Egne beregninger.

Anmærkninger til modellspecifikationer:

- Tabel 5 viser parameterestimerne og standardfejlene i parentes på baggrund af data fra 2017. I regressionsanalyserne for de samlede udgifter til administration pr. indbygger og for udgifterne til decentrale ledere pr. indbygger, er der anvendt robuste standardfejl.
- Alle de forklarende variable, der er medtaget i regressionsanalyserne, er signifikante på minimum et 5-procents signifikansniveau.
- De kommuner, der er defineret som lille ø-kommune, er Fanø Kommune, Ærø Kommune, Læsø Kommune og Samsø Kommune.
- I regressionsanalysen for myndighedspersonale indgår Læsø Kommune ikke, da de efter personalemetoden ikke har egne lønudgifter til denne administrationstype i 2017.