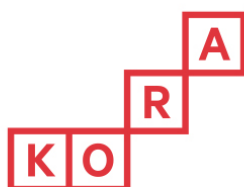


Sune Welling Hansen og Kurt Houlberg

NOTAT

Kommunernes administrative personaleforbrug 2010-2012

Juni 2013



Det Nationale Institut
for Kommuner og Regioners
Analyse og Forskning

Notatet "*Kommunernes administrative personaleforbrug 2010-2012*" kan hentes fra hjemmesiden www.kora.dk.

© KORA og forfatterne

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er tilladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt til KORA.

© Omslag: Mega Design og Monokrom

Udgiver: KORA

ISBN: 978-87-7488-777-5

10593

Juni 2013

KORA
Det Nationale Institut for
Kommuners og Regioners Analyse og Forskning

KORA er en uafhængig statslig institution, hvis formål er at fremme kvalitetsudvikling, bedre ressourceanvendelse og styring i den offentlige sektor.



Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	3
1. Resumé.....	1
2. Indledning.....	2
3. Om data og metode.....	3
4. Udviklingen på landsplan 2010-2012.....	8
4.1. Hvor mange administrative medarbejdere?.....	8
4.2. Hvordan fordeler personaleforbruget sig på de administrative grupper?...10	
4.3. Hvor mange kroner?	11
4.4. Hvor meget fylder administrationen?	13
5. Udviklingen på kommuneniveau	16
5.1. Hvor meget varierer personaleforbruget?	16
5.2. Forskelle mellem enkeltkommuner.....	20
Referencer	23
Bilagsmateriale.....	24



1. Resumé

Kommunernes administrative personaleforbrug er faldet støt fra 2010 til 2012, når det opgøres i antal administrative medarbejdere eller i kommunernes administrative personaleudgifter. De administrative medarbejders andel af kommunernes samlede personale er derimod steget, da kommunerne har reduceret endnu mere i antallet af ikke-administrative medarbejdere.

- Opgjort i antallet af administrative medarbejdere per 1.000 indbyggere har kommunerne fra 2010 til 2012 gennemsnitligt reduceret med en kvart fuldtidsstilling om året, hvilket svarer til halvanden til to procent om året. I faktiske tal er antallet af fuldtidsmedarbejdere reduceret med 1.209 fuldtidsstillinger årligt fra 2010 til 2012.
- Reduktionen i antallet af administrative medarbejdere har overvejende fundet sted blandt administrative chefer, særligt decentrale ledere, mens antallet af medarbejdere med myndighedsopgaver omvendt er steget.
- Opgjort i lønkroner er kommunernes administrative personaleudgifter årligt faldet med 93 kroner per indbygger fra 2010 til 2012, svarende til et årligt fald på lidt over 1¹/₄ procent.
- Det administrative personale udgjorde i 2010 22,6 procent af kommunernes samlede personale, mens det i 2011 steg til 23,1 procent og derefter til 23,3 procent i 2012. Dette svarer til en årlig stigning på cirka en tredjedel procentpoint.
- Landsgennemsnittet dækker over betydelig variation imellem kommunerne, som blandt andet hænger sammen med forskelle i kommunernes størrelse og befolkningssammensætning. I Bilagstabel 1 præsenteres opgørelsen for hver enkelt kommune.

2. Indledning

Dette er den første opgørelse og analyse af kommunernes administrative personaleforbrug gennemført i regi af KORA. Indeværende notat er en videreførelse af de analyser, som det tidligere Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut (KREVI) har gennemført for tidsperioderne 2006-2010 (KREVI, 2011a), 2010-2011 (KREVI, 2012) og for 2007-2011 som del af Regeringens evaluering af kommunalreformen (KORA, 2012).¹ Opgørelsen af kommunernes administrative personaleforbrug er dog ikke direkte sammenlignelig med disse tidligere opgørelser, hvilket uddybes i næste afsnit.

Det er på sin plads at nævne et par sproglige præciseringer i forhold til disse tidligere opgørelser: I opgørelser foretaget af KREVI blev betegnelsen kommunernes administrative *ressourceforbrug* anvendt, både når der blev gjort brug af regnskabsmetoden og personalemetoden. I dette notat gør vi kun brug af personalemetoden, og opgørelsen omtales som kommunernes administrative *personaleforbrug*, da opgørelsen udelukkende baserer sig på oplysninger om personaletal og lønninger. I de tilfælde hvor personaleforbruget omregnes til lønkroner, vil forbruget dog blive omtalt som de administrative *personaleudgifter*. Slutteligt skal det nævnes, at indeværende opgørelse af administrative medarbejdere også omfatter medarbejdere i lederstillinger, hvorfor det opgjorte personaleforbrug dækker over *administration og ledelse*.

¹ KORA, Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning har eksisteret siden 1. juli 2012 som resultat af sammenlægningen af Anvendt Kommunal Forskning (AKF), Dansk Sundhedsinstitut (DSI) og Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut (KREVI).

3. Om data og metode

Den indeværende opgørelse af kommunernes administrative personale tager udgangspunkt i en nyudviklet metode, som KL har udviklet i samarbejde med Økonomi- og Indenrigsministeriet (se KL, 2011; Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2012: Afsnit 3.3.2). Metoden tager udgangspunkt i personaledata og stillingskategorierne i løn- og personalestatistikken fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor, KRL (tidligere Det Fælleskommunale Løndatakontor, FLD). Afgrænsningen af administrative medarbejdere foretages ud fra medarbejdernes *stilling*, *ansættelsesform*, samt om medarbejderne i visse stillinger er konteret på *funktion 6.45.51 (Sekretariat og forvaltninger)* i kommunernes autoriserede kontoplan.

På baggrund af medarbejdernes *stilling* inddeles kommunernes medarbejdere for det første i fem hovedgrupper jf. Tabel 1, hvoraf fire af grupperne omfatter administrative medarbejdere og ledere: administrative støttefunktioner og sekretariatsbetjening, administrative chefer, decentrale ledere og personale der løser myndighedsopgaver.²

På baggrund af medarbejdernes *ansættelsesform* afgrænses administrative medarbejdere for det andet i den nyudviklede metode til tjenestemandsansatte og overenskomstansatte, samt ansatte i fleksjob som indgår med halv vægt i opgørelsen. Indeværende opgørelse afviger fra dette ved, at vi ikke medregner fleksjobansatte, da det på grund af begrænsninger i de tilgængelige data ikke har været muligt at få særskilte oplysninger for fleksjobansatte. Afvigelsen vurderes dog kun at have begrænset betydning for opgørelsen af kommunernes administrative personale. Analysen omfatter dermed ikke elever, ekstraordinært ansatte og fleksjobansatte, idet disse personalegrupper vurderes at være særligt konjunkturfølsomme og må forventes at udvikle sig anderledes i den aktuelle økonomiske lavkonjunktur end gruppen af ordinært tjenestemand- og overenskomstansatte. Af hensyn til helhedsbilledet gennemføres dog en indledende supplerende analyse, hvor også personaleforbruget for elever, ekstraordinært ansatte og fleksjobansatte indgår.

² I indeværende opgørelse er stillingskategorierne i KRL's data blevet henført til disse grupper ved hjælp af den nyeste tilgængelige inddeling, foretaget af Økonomi- og Indenrigsministeriet (se 2012: Bilag 2), med nogle tilføjelser.

Tabel 1 Kategorisering af administrative og ikke-administrative medarbejdere

Stilling	Ansættelsesform		
	Overenskomstsansatte	Tjenestemandsansatte	Øvrige ansatte (fleksjob, løntilskud mv.)
Gruppe 1: Administrative støttefunktioner/sekretariats-betjening, dvs. udvalgte stillingsgrupper i overenskomstgrupperne akademikere og kontor-/it-personale	•	•	
Gruppe 2: Administrative chefer, dvs. overenskomstgruppen chefer samt chefer i overenskomstgrupperne akademikere, kontor/it mv.	•	•	
Gruppe 3: Decentrale ledere, fx institutionsledere	•	•	
Gruppe 4: Personale der løser myndighedsopgaver, fx sagsbehandlere i jobcentre	•	•	
Gruppe 5: Ikke-administrativt personale, herunder teknisk-/servicepersonale			

Notes: Administrative medarbejdere er defineret som gruppe 1 til 4, samt medarbejdere fra gruppe 5, såfremt de er konteret på funktion 6.45.51 (Sekretariat og forvaltninger) i kommunernes autoriserede kontoplan. I indeværende opgørelse er stillingskategorierne i KRLs data blevet henført til disse grupper ved hjælp af den nyeste tilgængelige inddeling, foretaget af Økonomi- og Indenrigsministeriet (se 2012: Bilag 2), med nogle tilføjelser.

Endelig medregnes for det tredje visse medarbejdergrupper som administrative, hvis de konteres på funktion 6.45.51 (Sekretariat og forvaltninger) – enten i gruppe 1 (Administrative støttefunktioner/sekretariatsbetjening) eller gruppe 4 (Personale der løser myndighedsopgaver) af de administrative medarbejdere. Hvilke stillinger, der medregnes som administrative, fremgår af Økonomi- og Indenrigsministeriet (se 2012: Bilag 2).

Der er en række fordele og ulemper ved at opgøre den kommunale administration med personaletal i forhold til den mere traditionelle regnskabsbaserede metode. (Blom-Hansen & Larsen 2005; Houlberg 2011; KREVI, 2011a). I det følgende opridser vi kort fordele og ulemper ved henholdsvis personalemetoden og regnskabsmetoden.

Regnskabsmetoden baserer sig på udgifter konteret på hovedkonto 6 (Fællesudgifter og administration mv.) og har som udgangspunkt den fordel, at ikke alene udgifter til personale men også administrative udgifter til varekøb, ejendomsdrift, køb af administrative serviceydelser, it mv. medregnes. Tilsvarende er det en fordel ved regnskabsmetoden, at den ikke er følsom overfor, om kommuner får løst – eller løser – administrative opgaver for andre kommuner, idet det er den enkelte kommunes del af udgiften, der indgår i opgørelsen uafhængigt af, om det udførende personale er ansat i den ene eller anden kommune. Tilsvarende indgår den administrative udgift også i opgørelsen, selv om kommunen har udliciteret dele af de administrative opgaver. Den store ulempe ved regnskabsmetoden er omvendt, at den ikke medregner administrative medarbejdere lønnet udenfor den centrale administration på hovedkonto 6 og er ganske følsom overfor forskelle i kommunernes konteringspraksis (jf. KREVI, 2011b). Hvis en kommune decentraliserer administrative opgaver til skoler og institutioner, indgår de administrative udgifter ikke i den regnskabsbaserede opgørelse. Fx tæller sekretærer på skoler ikke med. Forskelle i konteringspraksis mht. om udgifter til revision, it, forsikringer, indkøb, elever mv. konteres centralt på hovedkonto 6 eller helt eller delvist udkonteres til de enkelte driftsområder, har endvidere stor betydning for, om disse udgifter medregnes eller ej i en regnskabsbaseret opgørelse.

Den store fordel ved at anvende personaledata frem for regnskabstal er, at tallene kan sammenholdes på tværs af kommuner uanset, om kommunerne har forskellig konteringspraksis eller forskellig grad af decentralisering af administrative opgaver. En sekretær tæller således med som administrativt personale uanset, om han eller hun er placeret i kommunens centrale forvaltning eller decentralt på eksempelvis en skole. Ulempen er omvendt, at personalemetoden kun opgør det personale, der er ansat ved kommunen. Det betyder for det første, at personalemetoden ikke inkluderer administrative udgifter udover løn, som fx revision, ejendomsdrift og it-investeringer mm. Det skal dog bemærkes, at de personalemæssige udgifter udgør langt størsteparten af de samlede udgifter. For det andet betyder det, at kommuner, der har valgt at *udlicitere* dele af deres administrative opgaver eller får løst administrative opgaver af andre kommuner i forpligtende eller fælleskommunale samarbejder (som eksempelvis indkøbsfællesskaber), vil få underestimeret de administrative omkostninger, når de opgøres med personalemetoden. Omvendt vil kommuner, der varetager administrative opgaver for andre end sig selv, få overvurderet det administrative personaleforbrug. En tidligere analyse har dog vist, at dette har begrænset betydning for niveauet for det administrative personaleforbrug, da de udliciterede opgaver tilsyneladende stadig udgør en forholdsvis lille del af de samlede administrative opgaver (KREVI, 2011b: 27). Ulempen ved personaledata er derfor af størst betydning for de kommuner, der indgår i forpligtende samarbejder med andre kommuner eller varetager fælleskommunale administrative

opgaver. I sammenligninger mellem kommuner eller over tid vil personaleopgørelsen som sagt også være følsom for graden af udlicitering af administrative opgaver eller overflytning af administrative opgaver til fx Udbetaling Danmark³, idet der fortsat er en administrativ udgift for udliciterede/overflyttede opgaver men ikke noget personaleforbrug i kommunen.

Endelig skal man være opmærksom på, at opgørelsesmetoden i denne rapport inkluderer alle ansatte i de udvalgte stillingskategorier, der er defineret som administrative, uagtet at det naturligvis godt kan variere, hvor meget de administrative opgaver fylder i den enkelte medarbejders arbejdsopgaver – ligesom omfanget af administrative opgaver i stillingskategorierne kan variere mellem kommuner. Det er ikke entydigt, om personalemetoden dermed under- eller overvurderer det reelle omfang af kommunernes administration: På den ene side antages det i opgørelsen, at medarbejderne i de udvalgte stillingskategorier alene arbejder med administrative opgaver; men på den anden side medregnes der ikke medarbejdere fra de øvrige stillingskategorier, selvom disse også kan have visse opgaver af administrativ karakter i forbindelse med fx dokumentation og indberetninger. I den sammenhæng skal det også nævnes, at der i opgørelsen ikke tages højde for, at organiseringen af administrative opgaver kan variere mellem kommuner, og kan udvikle sig over tid, fx ved at man opretter centrale indkøbsordninger, hvor administrative medarbejdere står for alle indkøb.

Hverken regnskabs- eller personalemetoden muliggør, at der tages højde for produktivitet- og kvalitetsforskelle.

Opsummerende vil regnskabsmetoden undervurdere det administrative ressourceforbrug i kommuner, hvor mange administrative medarbejdere er placeret decentralt, og hvor mange administrative udgifter udkonteres på de enkelte driftsområder. Omvendt vil det administrative ressourceforbrug være usammenligneligt højt i kommuner, hvor relativt få administrative medarbejdere er placeret decentralt og hvor en større andel af de administrative udgifter konteres centralt på hovedkonto 6.

Opsummerende vil personalemetoden tilsvarende undervurdere det administrative ressourceforbrug i kommuner, som har udliciteret administrative opgaver eller får løst disse af andre kommuner fx som følge af forpligtende samarbejder. Omvendt vil det administrative ressourceforbrug bliver overvurderet i kommuner, som i min-

³ Cirka 400 medarbejdere er i 2012 blevet overflyttet fra kommunerne til Udbetaling Danmark, som drives af ATP. Medarbejderne blev gradvist overflyttet per den 1. oktober 2012, 1. december 2012 og 1. marts 2013 (Kommunernes og Regionernes Løndatakontor, 2013).

dre grad har udliciteret administrative opgaver og/eller løser administrative opgaver for andre kommuner eller er driftsansvarlig for fælleskommunale virksomheder og samarbejder. Såvel udviklingen over tid som forskelle mellem kommuner skal fortolkes i lyset af disse forbehold.

I dette notat bruger vi personalemetoden og undersøger udviklingen i kommunernes administrative personaleforbrug fra 2010 til 2012 opgjort på tre forskellige måder: *antallet af administrative medarbejdere, personaleudgifterne til løn til de administrative medarbejdere og andelen af administrative medarbejdere ud af alle kommunens medarbejdere.*

Oplysningerne om kommunernes medarbejdere stammer fra et særtræk fra KRL's Løndatakontor. Hvad angår sammenlignelighed mellem 2010, 2011 og 2012, er oplysningerne for hvert år opgjort efter den nyeste stillingsstruktur for 2012. Endvidere er der korrigeret for udskillelsen af de kommunale vand- eller spildevandsforsyningsselskaber, som blev omdannet til aktieselskaber januar 2010.

Som nævnt i starten af afsnittet har det tidligere KREVI opgjort kommunerens administrative personaleforbrug for en række tidsperioder. Opgørelsen i indeværende notat er ikke direkte sammenlignelig med disse tidligere opgørelser, da der anvendes forskellige metoder og afgrænsninger. Nogle af disse forskelle omtales i Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2012: Afsnit 3. I KREVI (2011a; 2012) afgrænses administrative medarbejdere til alle medarbejdere uanset ansættelsesform, som i indeværende opgørelse. Men KREVI anvender i disse opgørelser en stillingsafgrænsning, som KREVI selv har udviklet. I KORA (2012) anvendes derimod stillingsafgrænsningen i metoden udviklet af KL og Økonomi- og Indenrigsministeriet (baseret på KL, 2011: Bilag 1). Sidstnævnte er derfor den opgørelse, der er mest sammenlignelig med indeværende opgørelse. Det skal dog bemærkes, at indeværende opgørelse af antallet af administrative medarbejdere er noget højere. Niveauforskellen skyldes, at der medregnes en række yderligere stillingskategorier i den opdaterede afgrænsning.⁴

⁴ Som nævnt i fodnote 2 anvender indeværende opgørelse den nyeste tilgængelige inddeling foretaget af Økonomi- og Indenrigsministeriet (se 2012: Bilag 2). Øgningen i antallet af administrative medarbejdere i forhold til den tidligere inddeling (baseret på Kommunernes Landsforening, 2011: Bilag 1) skyldes særligt, at medarbejdere i følgende stillingskategorier nu medregnes som administrative medarbejdere: Afdelingsledere for overenskomstgruppen hjemmevejledere og pædagogisk personale i døgninstitutioner (stillingskode 278-02; henført til administrative gruppe 3), souschefer/afdelingsledere for overenskomstgruppen pædagogisk personale i daginstitutioner, klubber og skolefritidsordninger (076-04; gruppe 3), tekniske serviceleverer for overenskomstgruppen teknisk service (268-04; gruppe 3), ledere/mellemledere/specialister for overenskomstgruppen laboratorie- og miljøpersonale KL (047-12; gruppe 3). Herudover regnes nu også sygeplejersker (282-01; gruppe 4), ergoterapeuter (282-03; gruppe 4) og fysioterapeuter (282-04; gruppe 4), alle for overenskomstgruppen basis syge- og sundhedspersonale KL, såfremt de er konteret på funktion 6.45.51, da disse regnes som administrativt personale, der løser

Samlet set er indeværende opgørelse ikke er umiddelbart sammenlignelig med tidligere opgørelser. Af denne grund har vi valgt ikke kun at opgøre personaleforbruget for 2012 men også for de to foregående år, der alle er opgjort efter den nyeste stillingsstruktur for 2012 for at sikre sammenlignelighed mellem årene.

4. Udviklingen på landsplan 2010-2012

4.1. Hvor mange administrative medarbejdere?

Den første opgørelsesmetode af kommunernes administrative personaleforbrug er *antallet af fuldtidsansatte administrative medarbejdere, udtrykt per 1.000 indbyggere*.⁵ Som man kan se af Figur 1 nedenfor, er antallet faldet støt fra 2010 til 2012, gennemsnitligt med godt en kvart medarbejder per år, hvilket svarer til halvanden til to procent om året.⁶ I faktiske tal er antallet af fuldtidsmedarbejdere gennemsnitligt reduceret med 1.209 fuldtidsstillinger årligt fra 2010 til 2012.

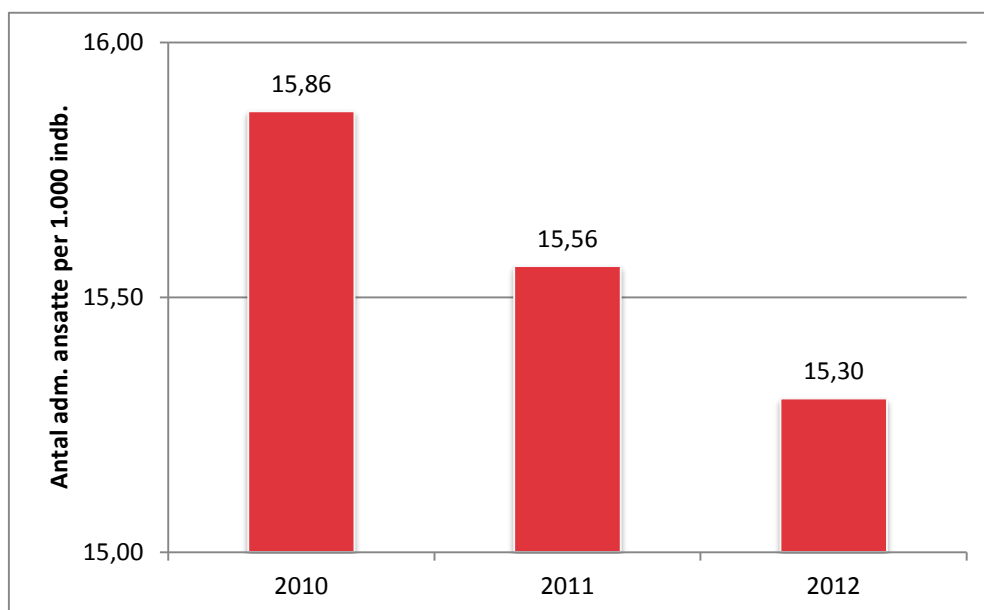
myndighedsopgaver. Øvrige sygeplejersker, ergoterapeuter og fysioterapeuter medregnes altså ikke som administrativt personale.

⁵ Ved at udtrykke antallet per 1.000 indbyggere tages der højde for, at antallet af administrative medarbejdere varierer med antallet af indbyggere i kommunen.

⁶ For det første kan en del af faldet fra 2011 til 2012 tilskrives, at der i 2012 er blevet overflyttet ca. 400 medarbejdere fra kommunerne til Udbetaling Danmark. Medregnes disse medarbejdere stiger antallet af administrative medarbejdere i 2012 fra 15,30 til 15,37 per 1.000 indbyggere. Vi har for det andet også undersøgt, om udviklingen i antallet af administrative medarbejdere er anderledes, hvis man ikke medregner socialrådgivere og -formidlere i (undtagen ledere), jf. Bilagsfigur 1 i bilagsmaterialet. Som man kan se, er niveauet for antallet af medarbejdere selvlagt lavere, men udviklingen er overordnet den samme.



Figur 1. Antal administrative fuldtidsmedarbejdere per 1.000 indbyggere i kommunerne, landstal for 2010, 2011 og 2012.



Note: Kun tjenestemand- og overenskomstansatte er medtaget. Ansatte ved forsyningsselskaber, der er overgået til aktieselskaber, indgår ikke. Der er ikke korrigeret for, at der i 2012 er blevet overflyttet ca. 400 medarbejdere fra kommunerne til Udbetaling Danmark.

I Tabel 2 nedenfor er antallet af administrative medarbejdere blevet underopdelt på henholdsvis tjenestemand- og overenskomstansatte under ét samt ansatte i fleksjob, løntilskud m.v. under ét.⁷ De tjenestemand- og overenskomstansatte er klart den største af de to grupper og udgør mere end ni ud af ti administrativt ansatte, og deres andel af de samlede administrative medarbejdere er relativt stabil over tidsperioden. Udviklingen er dog meget forskellig i de to grupper, og faldet i det samlede antal administrative medarbejdere kan i høj grad tilskrives de tjenestemand- og overenskomstansatte, da antallet af ansatte i fleksjob, løntilskud m.v. stiger med næsten 7 procent fra 2010 til 2011, og falder derefter med godt 2½ procent. At denne gruppe udvikler sig mindre stabilt over tidsperioden, er dog ikke overraskende, når man tager i betragtning, at der er relativt få administrative medarbejdere ansat i fleksjob, løntilskud m.v. Der skal derfor kun mindre ændringer til, for at gruppens andel ændrer sig betragteligt.

⁷ Ansatte i fleksjob, løntilskud m.v. omfatter elever, ekstraordinært ansatte og ansatte i fleksjob.

Tabel 2. Udviklingen i antal fuldtidsansatte administrative medarbejdere per 1.000 indbyggere for 2010, 2011 og 2012, opgjort på forskellige ansættelsesformer.

	2010	2011	2012	Ændring i procent	
				2010-2011	2011-2012
Alle ansættelsesformer	17,12	16,90	16,60	-1,27 %	-1,75 %
Tjenestemand- og overenskomstansatte	15,86	15,56	15,30	-1,91 %	-1,67 %
Ansatte i fleksjob, løntilskud mv.	1,25	1,34	1,30	6,95 %	-2,66 %

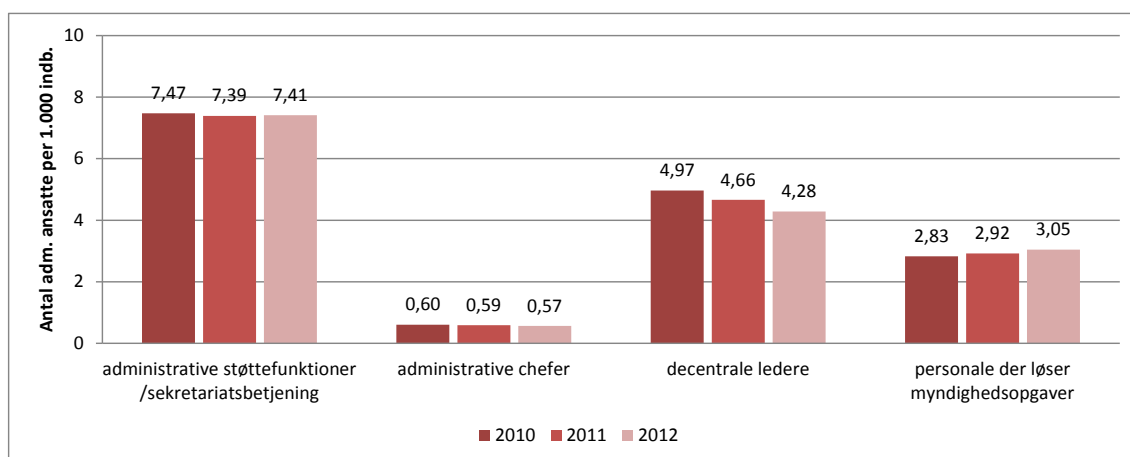
Note: Ansatte ved forsyningsselskaber, der er overgået til aktieselskaber, indgår ikke. Der er ikke korrigeret for, at der i 2012 er blevet overflyttet ca. 400 medarbejdere fra kommunerne til Udbetaling Danmark.

4.2. Hvordan fordeler personaleforbruget sig på de administrative grupper?

I Figur 2 er kommunernes administrative personaleforbrug blevet opdelt i fire grupper af administrative medarbejdere (jf. Tabel 1):

- Administrative støttefunktioner og sekretariatsbetjening
- Administrative chefer
- Decentrale ledere
- Personale der løser myndighedsopgaver.

Figur 2. Antal administrative fuldtidsmedarbejdere per 1.000 indbyggere i kommunerne fordelt på administrative grupper, landstal for 2010, 2011 og 2012.



Note: Kun tjenestemand- og overenskomstansatte er medtaget. Ansatte ved forsyningsselskaber, der er overgået til aktieselskaber, indgår ikke. Der er ikke korrigeret for, at der i 2012 er blevet overflyttet ca. 400 medarbejdere fra kommunerne til Udbetaling Danmark. De administrative medarbejdere er inddelt jf. Tabel 1.

Som man kan se, er udviklingen i antallet af administrative medarbejdere forskellig i de fire administrative grupper: Antallet af medarbejdere i administrative støttefunktioner og sekretariatsbetjening falder med under en procent fra 2010 til 2012, mens antallet af administrative chefer reduceres med 6 procent, og antallet af de centrale chefer med næsten 14 procent, svarende til cirka 2/3 fuldtidsstilling per 1.000 indbyggere. Antallet af medarbejdere, der løser myndighedsopgaver, stiger derimod med 8 procent fra 2010 til 2012, svarende til ¼ fuldtidsstilling. Dette omfatter fx sagsbehandlere på jobcentre, hvor der som følge af den fortsatte økonomiske krise kan have været behov for en forstærket indsats.

4.3. Hvor mange kroner?

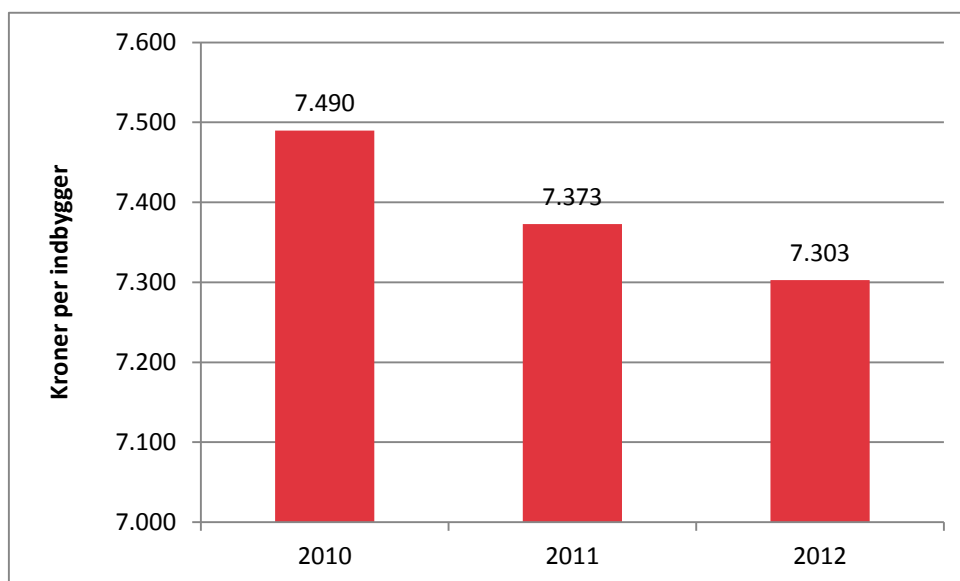
Kommunernes administrative personaleforbrug kan også opgøres som *personaleudgifterne til løn til de administrativt ansatte per indbygger*.⁸ Disse personaleudgifter giver i sig selv viden om personaleforbruget, men har også den fordel, at der tages højde for lønforskelle mellem de forskellige administrative medarbejdergrupper. Opgør man kommunernes administrative personaleforbrug som antallet af administrativt ansatte, tager man nemlig ikke højde for lønforskelle blandt eksempelvis chefer, akademikere, sekretærer og kontorelever. Ved at omregne personaleforbruget til personaleudgifter

Personaleudgifterne til løn til de administrativt ansatte er opgjort ved at gange antallet af ansatte fuldtidsansatte administrative medarbejdere inden for hver stillingskategori med den landsgennemsnitlige løn for den pågældende stillingskategori i 2012. Ved at bruge den landsgennemsnitlige løn for 2012 holdes beregningen i faste priser, og forskelle mellem årene kan derfor ikke tilskrives lønudviklingen.

Som det fremgår af figur 3, var kommunernes lønudgifter til administrative medarbejdere på 7.490 kr. per indbygger i 2010. Disse udgifter er faldet årligt med gennemsnitligt 93 kroner per indbygger, til 7.373 kr. i 2011 og 7.303 kr. i 2012, svarende til et årligt fald på godt en 1¼ procent.

⁸ KRL anvender et lønbegreb som indeholder: (grund)løntrinnet, særydelser (fx gene- el. aften-/nattetillæg), funktions-, kvalifikations- og resultatløns samt andre typer tillæg (f. eks rådighedstillæg, overgangstillæg), feriegodtgørelse, pensionsbidrag og gruppelevsforikring. Det anvendte lønbegreb betyder, at lønnen ikke er fuldkomment lig de udbetalte lønkroner, da diverse efterreguleringer (fx fradrag for afholdt ferie) ikke medregnes.

Figur 3. Kommunernes administrative personaleudgifter i 2012-kroner per indbygger, landstal for 2010, 2011 og 2012.



Note: Kun tjenstemands- og overenskomstansatte er medtaget. Ansatte ved forsyningsselskaber, der er overgået til aktieselskaber, indgår ikke. Der er ikke korrigeret for, at der i 2012 er blevet overflyttet ca. 400 medarbejdere fra kommunerne til Udbetaling Danmark. Kronebeløbet er beregnet ud fra landsgennemsnitslønninger i 2012.

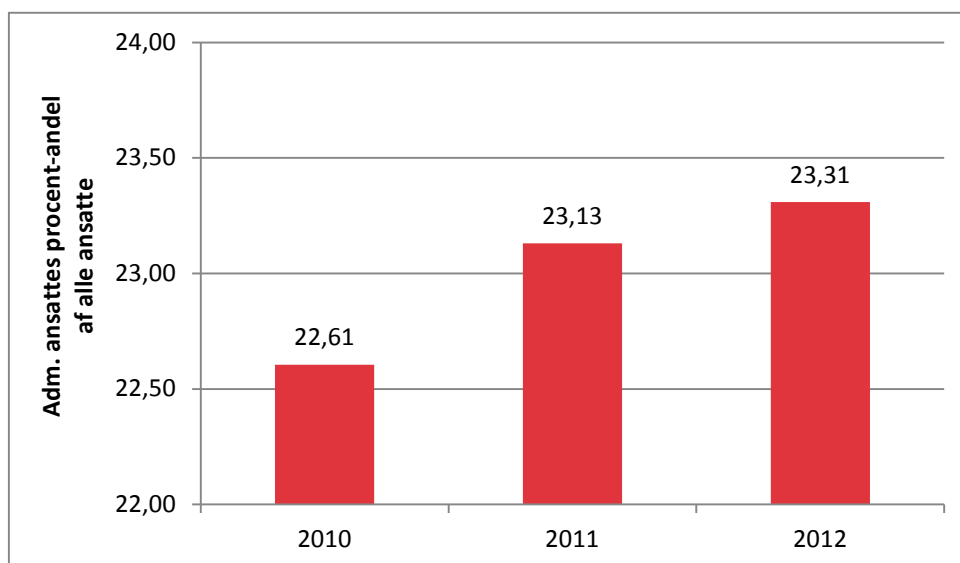
Sammenholder man udviklingen i de administrative personaleudgifter med udviklingen i antallet af administrative medarbejdere, er personaleudgifterne reduceret med en smule mindre (2,5 procent) i forhold til antallet af medarbejdere fra 2010 til 2012 (3,5 procent; se Figur 1). Dette indikerer, at det i lidt højere grad er de relativt lavtlønnede administrative medarbejdere, som kommunerne har reduceret antallet af.

4.4. Hvor meget fylder administrationen?

De to foregående afsnit viser, at kommunernes administrative personaleforbrug er faldet, desuagtet af om det opgøres som antallet af administrative ansatte eller deres personaleudgifter til løn. Spørgsmålet er dog, om denne udvikling i det administrative personaleforbrug modsvarer af en tilsvarende udvikling i personaleforbruget blandt ikke-administrative medarbejdere? Dette kan vi undersøge ved at sætte antallet af administrative medarbejdere i forhold til det samlede antal medarbejdere, hvilket vi benævner for *den personalemæssige administrationsandel*.

Før vi ser nærmere på udviklingen i den personalemæssige administrationsandel, skal der nævnes en række forbehold: For det første er niveauet og udviklingen i administrationsandelen påvirket af, hvor mange ikke-administrative opgaver kommunerne udliciterer, eller eksempelvis antallet af privatskoler, eftersom medarbejdere, der løser opgaver for kommunen, men ikke er ansat i kommunen, ikke indgår i datagrundlaget. Jo flere ikke-administrative opgaver, der er udliciteret, jo højere bliver administrationsandelen. Administrationsandelens niveau og udvikling er for det andet også påvirket af omfanget af selvejende institutioner, der ikke anvender kommunens lønsystemer, idet deres ansatte heller ikke indgår i datagrundlaget. Der er dog primært, når vi bevæger os på enkeltkommuneniveau, at disse forhold vurderes at have væsentlig betydning. Det er for det tredje også vigtigt at understrege, at administrationsandelen altid skal ses i sammenhæng med det absolutte niveau for administrationens omfang. En lav administrationsandel er nemlig ikke nødvendigvis ensbetydende med effektiv administration, men kan ligeså vel afspejle ineffektiv opgavevaretagelse på ikke-administrative områder. Endelig skal det bemærkes, at der ikke nødvendigvis er et proportionalt forhold mellem, hvordan de administrative og ikke-administrative områder udvikler sig over tid. For eksempel kan et fald i antallet af brugere af serviceydelser udmønte sig i et fald i antallet af ikke-administrative medarbejdere og dermed matematisk set en stigning i administrationsandelen.

Figur 4. Kommunernes personalemæssige administrationsandel på landsplan i 2010, 2011 og 2012.



Note: Kun tjenestemand- og overenskomstansatte er medtaget. Ansatte ved forsyningsselskaber, der er overgået til aktieselskaber, indgår ikke. Der er ikke korrigeret for, at der i 2012 er blevet overflyttet ca. 400 medarbejdere fra kommunerne til Udbetaling Danmark.

Som det fremgår af Figur 4 ovenfor udgør de administrative medarbejdere en stigende andel af det samlede antal medarbejdere, fra en administrationsandel på 22,61 procent i 2010 til 23,31 procent i 2012, svarende til en gennemsnitlig årlig stigning på cirka en tredjedel procentpoint.

I Tabel 3 nedenfor er antallet af administrative medarbejdere underopdelt på henholdsvis tjenestemand- og overenskomstansatte under ét samt ansatte i fleksjob, løntilskud m.v. under ét (for en uddybning af sidstnævnte gruppe, se fodnote 7).

De tjenestemand- og overenskomstansatte er suverænt den største af de to grupper, og udgør mere end ni ud af ti administrativt ansatte over hele tidsperioden. Udviklingen er meget forskellig i de to grupper, da antallet af ansatte i fleksjob, løntilskud m.v. stiger med hele ti procent fra 2010 til 2011. Det skal i den forbindelse bemærkes, at der er tale om en relativt lille gruppe af de administrativt ansatte, og derfor skal der kun ske mindre ændringer i deres antal for, at gruppens andel ændrer sig betragteligt.

Tabel 3. Administrationens andel af kommunernes samlede personale i 2010, 2011 og 2012, opgjort på forskellige ansættelsesformer.

	2010	2011	2012	Ændring i pct.point	
				2010-2011	2011-2012
Alle ansættelsesformer	21,77	22,18	22,34	0,41	0,17
Tjenestemand- og overenskomstansatte	20,18	20,42	20,59	0,24	0,17
Ansatte i fleksjob, løntilskud mv.	1,59	1,76	1,75	0,16	0,00

Note: Ansatte ved forsyningsselskaber, der er overgået til aktieselskaber, indgår ikke. Der er ikke korrigeret for, at der i 2012 er blevet overflyttet ca. 400 medarbejdere fra kommunerne til Udbetaling Danmark. Administrationens andel for de forskellige ansættelsesformer beregnes på baggrund af alle ansatte desuagtet af ansættelsesform. Derfor er andelen for tjenestemand- og overenskomstansatte forskellige fra andelen i Figur 4, som er beregnet på baggrund af alle tjenestemand- og overenskomstansatte.

Alt i alt har administrationsandelen altså været svagt stigende over tidsperioden, hvorimod antallet af administrative medarbejdere og deres personaleudgifter til løn har været svagt faldende. Dette skyldes, at nok er antallet af administrative medarbejdere faldet over tidsperioden (og deres personaleudgifter til løn ligeså), men der har været et større fald i antallet af ikke-administrative medarbejdere, som er blevet reduceret med cirka tre procent årligt.

5. Udviklingen på kommuneniveau

5.1. Hvor meget varierer personaleforbruget?

Den landsdækkende udvikling dækker over en betragtelig variation imellem kommunerne. De enkelte kommuners administrative personaleforbrug oplyses i Bilagstabel 1, og i det følgende gives en overordnet beskrivelse af forskellene i kommunernes personaleforbrug. I den forbindelse skal man holde sig for øje, at størrelsen på kommunernes administration påvirkes af en række faktorer, herunder strukturelle, økonomiske, socioøkonomiske og demografiske forhold.

For det første har vi opgjort forskellene i kommunernes administrative personaleforbrug ved at inddele kommunerne i kvartiler og dernæst sammenlignet det gennemsnitlige personaleforbrug for de 25 procent af kommunerne, der har det laveste niveau (nederste kvartil) med de 25 procent af kommunerne, der har det højeste niveau (øverste kvartil). Dermed kan man se, hvor stor forskel der gennemsnitligt er mellem kommunerne med henholdsvis det laveste og højeste personaleforbrug.

Tallene fremgår af Tabel 4, og for det første kan man se, at kommunerne med det højeste personaleforbrug gennemsnitligt har 4½-5 medarbejdere mere per 1.000 indbyggere, i forhold til kommunernes med det laveste personaleforbrug. Deres administrative personaleudgifter er højere med mere end 2.200-2.300 kroner per indbygger, og andelen af administrative medarbejdere er fire til fem procent højere. Dette svarer til, at personaleforbruget er en fjerdedel til en tredjedel højere i kommunerne med det højeste personaleforbrug.

For det andet øges forskellen mellem den nederste og den øverste kvartil med næsten 3 procent årligt for antallet af administrative medarbejdere, 2¼ procent årligt for de administrative personaleudgifter til løn og næsten 15 procent årligt for administrationsandelen. Sidstnævnte peger på, at der fra 2010 til 2012 er blevet markant større forskel på kommunerne med den laveste og den højeste administrationsandel.

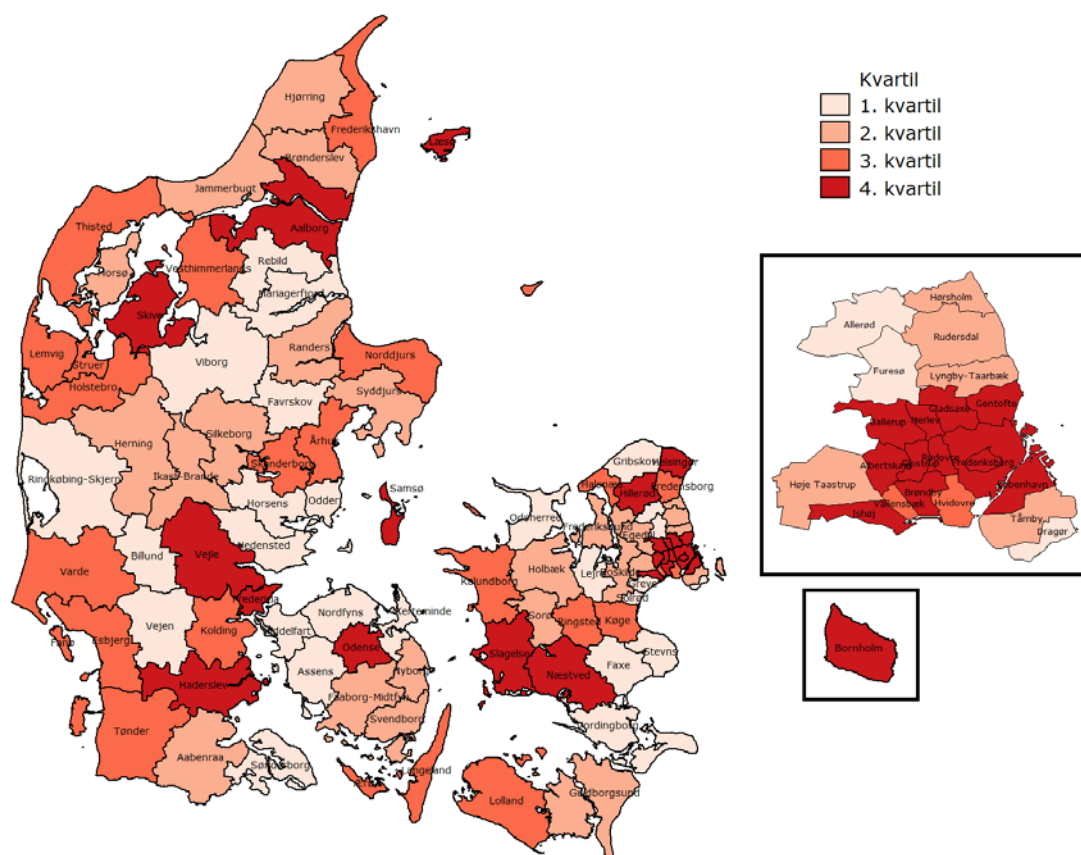
Tabel 4. Kommunernes gennemsnitlige administrative personaleforbrug i 2010, 2011 og 2012, inddelt i kvartiler.

Opgørelsesmetode	Kvartil	2010	2011	2012
Antal adm. medarbejdere (per 1.000 indb.)	1	13,66	13,30	13,14
	2	14,76	14,35	14,25
	3	15,96	15,70	15,49
	4	18,29	18,01	18,04
	Forskel K1-K4	4,63	4,71	4,90
Personaleudgifter til løn til adm. medarbejdere (kr. per indb.)	1	6.489	6.363	6.300
	2	6.987	6.797	6.795
	3	7.539	7.457	7.430
	4	8.751	8.632	8.662
	Forskel K1-K4	2.262	2.269	2.362
Personalemæssig administrationsandel (pct.)	1	20,43	20,59	20,56
	2	21,45	21,79	21,87
	3	22,46	23,03	23,38
	4	24,59	25,23	25,93
	Forskel K1-K4	4,16	4,65	5,36

Note: Kun tjenestemand- og overenskomstansatte er medtaget. Ansatte ved forsyningselskaber, der er overgået til aktieselskaber, indgår ikke. Der er ikke korrigeret for, at der i 2012 er blevet overflyttet ca. 400 medarbejdere fra kommunerne til Udbetaling Danmark. De fire kvartiler deler kommunernes personaleforbrug i fire lige store grupper, således at den første kvartil indeholder fjerdedelen af kommuner med laveste personaleforbrug, den anden kvartil fjerdedelen af kommuner med det næstlaveste personaleforbrug og så fremdeles. Inddelingen af kommunerne i kvartiler foretages separat for hvert år, og derfor kan det være forskelligt for år til år, hvilke kommuner der er i de enkelte kvartiler.

I Figur 5 gives et kommunekort over antallet af administrative medarbejdere i landets kommuner i 2012, inddelt i kvartiler. Som man kan se, er der ikke klare forskelle mellem de fem regioner. Der er dog en tendens til højere personaleforbrug i de største af landets kommuner (København og de nærmeste omegnskommuner, Aarhus, Aalborg, Odense, Esbjerg og Vejle).

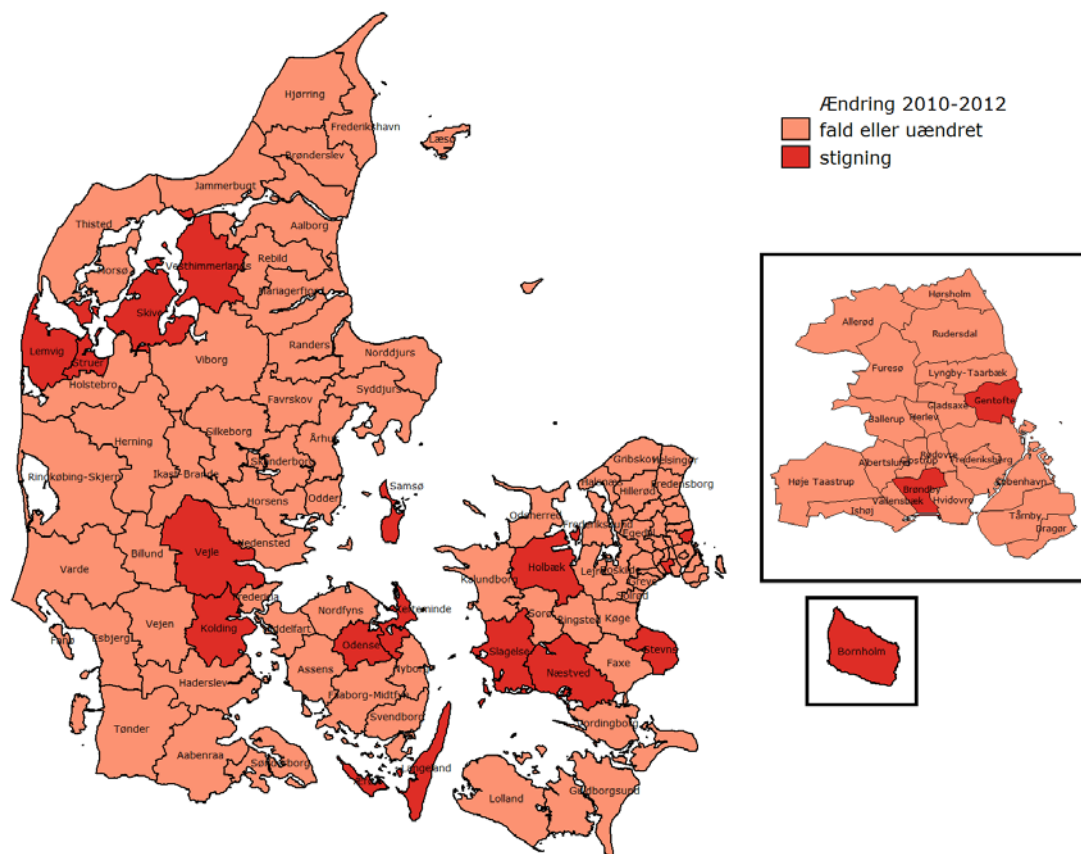
Figur 5. Kommunekort over antallet af administrative fuldtidsmedarbejdere per 1.000 indbyggere i kommunerne i 2012, inddelt i kvartiler



Note: Kun tjenestemand- og overenskomstansatte er medtaget. Ansatte ved forsyningsselskaber, der er overgået til aktieselskaber, indgår ikke. Der er ikke korrigeret for, at der i 2012 er blevet overflyttet ca. 400 medarbejdere fra kommunerne til Udbetaling Danmark. De fire kvartiler deler kommunernes personaleforbrug i fire lige store grupper, jf. noten til Tabel 4.

I Figur 6 gives et tilsvarende kommunekort over ændringen i antallet af administrative medarbejdere i landets kommuner fra 2010 til 2012. Som man kan se, er der igen ikke klare forskelle imellem de fem regioner. Endvidere er antallet af administrative medarbejdere faldet eller forblevet uændret i fire af hver fem kommuner, mens det er steget i den resterende femtedel.

Figur 6. Kommunekort over ændringen i antallet af administrative fuldtidsmedarbejdere per 1.000 indbyggere i kommunerne fra 2010 til 2012, inddelt i fald/uændret eller stigning



Note: Kun tjenestemand- og overenskomstansatte er medtaget. Ansatte ved forsyningselskaber, der er overgået til aktieselskaber, indgår ikke. Der er ikke korrigeret for, at der i 2012 er blevet overflyttet ca. 400 medarbejdere fra kommunerne til Udbetaling Danmark.

En anden måde at opgøre forskellene i kommunernes administrative personaleforbrug på er at beregne variationskoefficienter. Resultaterne fremgår af Tabel 5 for hver af de tre måder, som personaleforbruget er opgjort efter. Som vi kan se, bliver forskellene i kommunernes personaleforbrug større over tidsperioden, hvilket bekræfter resultaterne fra kvartil-sammenligningen: For antallet af administrative medarbejdere øges forskellene årligt med godt trekvart procentpoint. Forskellene i personaleudgifterne til løn til administrative medarbejdere øges årligt med cirka ½ procentpoint, og forskellene i administrationsandelen øges årligt med godt et procentpoint. Som man også kan se, øges forskellene særligt meget fra 2011 til 2012, hvilket gælder for alle tre opgørelsesmåder. Samlet set bliver kommunernes personaleforbrug altså mere og mere forskelligt over perioden fra 2010 til 2012, både hvad angår antallet af administrative medarbejdere, personaleudgifterne til løn til administrative medarbejdere og administrationsandelen.

Tabel 5. Variationskoefficienter for kommunernes administrative personaleforbrug i 2010, 2011 og 2012.

Opgørelsesmetode	2010	2011	2012	Ændring i pct.point	
				2010-2011	2011-2012
Antal adm. medarbejdere (per 1.000 indb.)	12,25	12,58	13,68	0,33	1,10
Personaleudgifter til løn til adm. medarbejdere (kr. per indb.)	12,96	13,02	13,88	0,05	0,86
Personalemæssig administrationsandel (pct.)	7,60	8,42	9,93	0,82	1,50

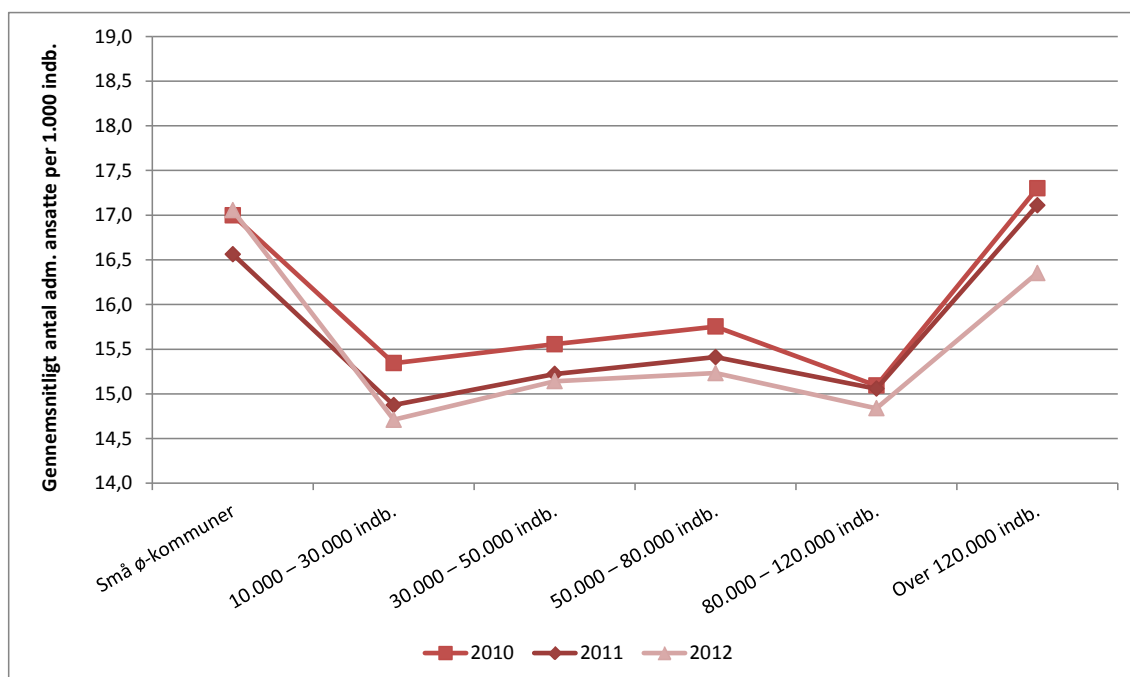
Note: Kun tjenestemand- og overenskomstansatte er medtaget. Ansatte ved forsyningsselskaber, der er overgået til aktieselskaber, indgår ikke. Der er ikke korrigeret for, at der i 2012 er blevet overflyttet ca. 400 medarbejdere fra kommunerne til Udbetaling Danmark. Variationskoefficienten udregnes som standardafvigelsen for kommunernes personaleforbrug (defineret på tre forskellige måder) divideret med gennemsnittet for kommunernes personaleforbrug, multipliceret med 100.

5.2. Forskelle mellem enkeltkommuner

I Bilagstabel 1 er oplyst de enkelte kommunes administrative personaleforbrug. Som det fremgår, er der stor forskel på kommunernes administrative personaleforbrug, som varierer imellem 10¾ og 24½ administrative medarbejdere per 1.000 indbyggere, imellem 5.360 og 11.548 kroner per indbygger i administrative personaleudgifter til løn, og imellem administrationsandele på 16,8 og 31,9 procent. I den forbindelse skal man være opmærksom på, at tidligere undersøgelser har vist, at størrelsen på kommunernes administration påvirkes af en række faktorer, herunder strukturelle, økonomiske samt demografiske forhold. Udover indbyggertallet kan fx også boligmassens og befolkningens sammensætning have betydning, da nogle sociale grupper trækker mere på kommunernes administrative ressourcer, såsom socialforvaltningen og jobcentre, end andre (Blom-Hansen & Larsen 2005, Houlberg 2011, KORA 2012). Det ligger udenfor rammerne for dette notat at gennemføre en systematisk analyse af disse faktors indvirkning på personaleforbruget. Til illustration vil vi dog kort belyse forskellene i antallet af administrative medarbejdere imellem kommuner med forskellig befolkningsmæssig størrelse.

Som det fremgår af Figur 7 varierer det administrative personaleforbrug med kommunernes befolkningsstørrelse. Det gennemsnitlige antal administrative medarbejdere er højere i de fem små ø-kommuner (Fanø, Læsø, Samsø, Ærø samt Lange-land) såvel som i de fire største af landets kommuner (København, Aarhus, Aalborg og Odense). Forskellen er dog ikke større end gennemsnitligt en til halvanden fuldtidsansat per 1.000 indbyggere i forhold til den nærmeste kommunegruppe.

Figur 7. Antal administrative fuldtidsmedarbejdere per 1.000 indbyggere i kommunerne, landstal for 2010, 2011 og 2012, inddelt efter indbyggertal.



Note: Kun tjenestemand- og overenskomstansatte er medtaget. Ansatte ved forsyningsselskaber, der er overgået til aktieselskaber, indgår ikke. Der er ikke korrigeret for, at der i 2012 er blevet overflyttet ca. 400 medarbejdere fra kommunerne til Udbetaling Danmark. Inddelingen af kommuner i grupper er foretaget på baggrund af indbyggertallene i 2012. I små ø-kommuner medregnes Langeland.

Blandt landets øvrige 89 kommuner er forskellene noget mindre med den tilføjelse, at det gennemsnitlige personaleforbrug stiger fra kommuner med 10.000-30.000 indbyggere til kommuner med 50.000-80.000 indbyggere. Som det også fremgår af figuren, kan man genfinde mønsteret i hvert af de tre år, om end der bemærkes en tendens til, at forskellene mellem kommuner med forskellig befolkningsstørrelse bliver mindre over tid.⁹

⁹ En variansanalyse viser, at der i henholdsvis 2010 og 2011 samlet set er signifikant forskel på det gennemsnitlige administrative personaleforbrug i de seks kommunegrupper, når der tages højde for variansheterogenitet ($F = 5,74$ og $4,42$; $P = 0,0001$ og $0,0012$; maksimal/gennemsnitlig VIF = $6,33/4,32$). Parvise sammenligninger med Bonferroni-korrektion af konfidensintervaller viser, at der er signifikant forskel ($\alpha = 10\%$) på det gennemsnitlige personaleforbrug mellem de største kommuner og hver af de øvrige kommunegrupper med undtagelse af de små ø-kommuner. I 2012 er der derimod *ikke* samlet set signifikant forskel på det gennemsnitlige personaleforbrug, og i ingen af de parvise sammenligninger er der signifikant forskel på forbruget ($F = 1,34$; $P = 0,2527$).

Som bemærket indledningsvist i afsnittet falder det udenfor rammerne af dette notat at prøve at forklare disse forskelle mellem kommunernes administrative personaleforbrug og deres befolkningsmæssige størrelse. Variationer som fx også kan hænge sammen med forskelle i befolkningens sammensætning i de forskellige kommunestørrelser. Vi vil her nøjes med at konstatere, at der er klare forskelle i personaleforbruget i de mindste og største kommuner i forhold til landets øvrige kommuner.

Når man sammenligner personaleforbruget i de enkelte kommuner i Bilagstabel 1 skal man således holde sig for øje, disse forskelle ikke alene kan skyldes forskelle i kommunestørrelse men også andre forhold såsom forskelle i hvor stor arbejdsløsheden er, forskelle i befolkningens sammensætning og forskelle i graden af udlicitering af administrative opgaver.

Referencer

Blom-Hansen, Jens & Brian Larsen (2005). Jo større, jo dyrere. En ny belysning af skalaeffekter i den kommunale administration. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 86(1): 5-26.

Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut, KREVI (2011a). *Kommunernes administrative ressourceforbrug – udviklingen 2006-2010*. Aarhus: KREVI. Er tilgængelig online: se <http://krevi.dk/hvad-har-krevi-lavet>.

Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut, KREVI (2011b). *Sammenligning af kommunernes administration: To metoder – to resultater*. Aarhus: KREVI. Er tilgængelig online: se <http://krevi.dk/hvad-har-krevi-lavet>.

Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut, KREVI (2012). *Kommunernes administrative ressourceforbrug 2010-2011*. Aarhus: KREVI. Er tilgængelig online: se <http://krevi.dk/hvad-har-krevi-lavet>.

Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning, KORA (2012). *Kommunernes administrative ressourceforbrug 2007-2011*. København: KORA. Er tilgængelig online: <http://krevi.dk/publikationer/rapporter/kommunernes-administrative-ressourceforbrug-2007-2011>.

Houlberg, Kurt (2011). Administrative stordriftsfordele ved kommunalreformen i Danmark Sandede eller tilsandede. *Scandinavian Journal of Public Administration* 15(1): 41-61.

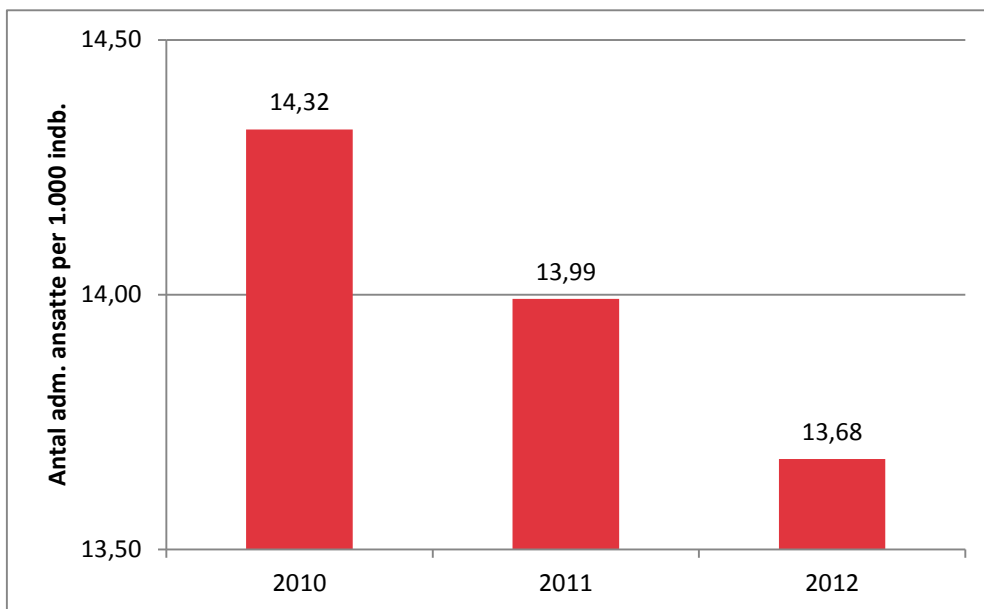
KL (2011). *Metodenotat til administrativt benchmarkingværktøj*. København: Kommunernes Landsforening.

Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (2013). *Udbetaling Danmark – hvem overføres fra kommuner*. København: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor. Link: <http://www.krl.dk/krlforum/trd/vis.php?file=240>.

Økonomi- og Indenrigsministeriet (2012) *Kommunernes administration og den autoriserede kontoplan*. København: Økonomi- og Indenrigsministeriet. Er tilgængelig online: <http://oim.dk/media/182089/Rapport.pdf>.

Bilagsmateriale

Bilagsfigur 1. Antal administrative fuldtidsmedarbejdere (uden socialrådgivere/-formidlere) per 1.000 indbyggere i kommunerne, landstal for 2010, 2011 og 2012.



Note: Kun tjenstemands- og overenskomstansatte er medtaget. Ansatte ved forsyningsselskaber, der er overgået til aktieselskaber, samt socialrådgivere/-formidlere (undtagen ledere), indgår ikke. Der er ikke korrigeret for, at der i 2012 er blevet overflyttet ca. 400 medarbejdere fra kommunerne til Udbetaling Danmark.

Bilagstabel 1. Kommunernes administrative personaleforbrug 2010, 2011 og 2012.

Kommunenr og -navn	Antal administrative medarbejdere (per 1.000 indbyggere)			Personaleudgifter til løn til adm. medarbejdere (kr. per indbygger)			Administrationsandel (pct.)*, **		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
101 København	16,82	16,31	16,13	7.994	7.857	7.826	26,75	26,95	26,67
147 Frederiksberg	13,43	12,80	12,30	6.338	6.084	5.890	25,38	24,91	25,30
151 Ballerup	20,19	18,93	18,10	9.700	9.217	8.887	22,69	23,38	23,29
153 Brøndby	19,04	20,05	24,53	9.007	9.473	11.545	24,22	25,78	31,86
155 Dragør	12,29	11,20	10,81	5.971	5.519	5.360	19,61	19,19	18,72
157 Gentofte	15,81	15,25	16,53	7.535	7.324	7.839	20,69	21,20	24,13
159 Gladsaxe	17,46	17,71	17,28	8.281	8.335	8.192	20,85	21,75	21,63
161 Glostrup	21,45	20,28	19,91	10.431	9.829	9.699	24,78	24,37	24,19
163 Herlev	17,82	17,70	17,34	8.512	8.477	8.418	25,06	24,68	24,67
165 Albertslund	21,04	19,59	19,28	9.804	9.234	9.171	25,73	25,34	25,25
167 Hvidovre	16,05	15,96	15,86	7.600	7.601	7.591	24,31	24,68	24,59
169 Høje-Taastrup	17,79	16,55	14,83	8.650	8.075	7.209	22,92	22,99	21,35
173 Lyngby-Taarbæk	15,53	14,48	13,76	7.377	6.901	6.667	21,87	21,51	21,10
175 Rødovre	18,56	18,25	17,97	8.721	8.626	8.556	22,93	23,29	23,16
183 Ishøj	20,72	20,54	19,48	9.779	9.690	9.370	23,74	24,16	23,80
185 Tårnby	14,61	14,64	14,56	6.704	6.740	6.720	20,73	21,42	21,37
187 Vallensbæk	16,23	16,15	15,31	7.569	7.640	7.355	25,08	25,70	25,11
190 Furesø	13,58	12,94	13,06	6.592	6.258	6.337	20,93	20,58	20,97
201 Allerød	14,45	13,36	13,27	7.041	6.561	6.660	21,03	20,71	20,62
210 Fredensborg	16,02	15,68	15,74	7.701	7.591	7.664	23,40	24,18	23,92
217 Helsingør	17,64	16,71	16,23	8.386	7.927	7.725	23,67	23,14	23,13
219 Hillerød	17,24	16,30	16,08	8.162	7.726	7.685	21,43	21,71	22,23
223 Hørsholm	14,42	14,07	14,13	6.905	6.761	6.863	23,60	24,89	24,62
230 Rudersdal	15,65	15,23	14,83	7.591	7.427	7.293	20,77	20,97	20,82
240 Egedal	14,40	14,24	13,77	6.861	6.807	6.621	22,10	22,81	22,51
250 Frederikssund	15,71	15,36	14,55	7.580	7.431	7.055	21,71	22,70	22,85

Kommunenr og -navn	Antal administrative medarbejdere (per 1.000 indbyggere)			Personaleudgifter til løn til adm. medarbejdere (kr. per indbygger)			Administrationsandel (pct.)*, **		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
253 Greve	13,52	13,61	13,40	6.443	6.511	6.466	23,55	24,39	24,85
259 Køge	16,40	15,53	15,36	7.837	7.476	7.511	23,41	23,38	23,97
260 Halsnæs	16,38	15,87	15,41	7.701	7.482	7.431	22,81	23,18	22,80
265 Roskilde	16,46	15,48	14,98	7.722	7.303	7.130	22,02	21,99	21,79
269 Solrød	12,94	12,59	12,75	6.139	6.048	6.153	22,74	23,68	24,42
270 Gribskov	14,94	14,06	13,45	6.992	6.640	6.460	27,46	28,66	28,65
306 Odsherred	13,92	13,98	12,99	6.570	6.644	5.985	21,57	22,41	20,95
316 Holbæk	13,75	14,11	14,55	6.495	6.693	6.935	20,73	22,03	23,73
320 Faxe	15,26	14,00	13,52	7.244	6.649	6.409	21,88	21,53	21,55
326 Kalundborg	15,19	15,00	15,01	7.205	7.118	7.215	21,93	22,09	22,52
329 Ringsted	16,31	15,63	15,32	7.701	7.513	7.328	23,09	23,46	23,57
330 Slagelse	16,90	16,94	17,00	7.742	7.781	7.954	21,72	23,40	24,26
336 Stevn	13,59	13,16	13,65	6.504	6.316	6.509	21,38	22,24	23,57
340 Sorø	14,75	14,28	13,92	7.104	6.927	6.764	20,82	21,12	21,17
350 Lejre	14,37	13,94	13,49	6.863	6.677	6.496	22,30	22,29	21,90
360 Lolland	16,79	16,31	15,76	7.942	7.764	7.569	21,70	22,03	21,66
370 Næstved	15,11	19,74	19,41	7.172	9.028	8.977	20,95	29,36	29,64
376 Guldborgsund	15,43	15,23	14,98	7.203	7.110	7.039	21,21	21,77	21,83
390 Vordingborg	14,85	14,27	13,48	6.954	6.674	6.462	21,61	21,46	20,67
400 Bornholm	18,32	18,65	18,78	8.603	8.869	8.915	23,66	23,99	24,39
410 Middelfart	15,16	14,17	13,48	7.123	6.673	6.379	20,62	20,04	19,94
420 Assens	13,78	13,27	12,94	6.464	6.234	6.175	21,55	21,58	21,46
430 Faaborg-Midtfyn	14,57	13,83	13,78	6.852	6.525	6.542	23,90	23,49	23,85
440 Kerteminde	12,87	12,89	12,96	6.290	6.357	6.395	20,93	21,33	21,13
450 Nyborg	14,90	14,53	13,98	7.044	6.869	6.626	22,67	23,07	22,66
461 Odense	16,64	17,84	16,81	7.782	8.325	7.891	24,33	27,47	27,52
479 Svendborg	15,93	15,38	14,44	7.411	7.177	6.902	21,22	21,30	21,02

Kommunenr og -navn	Antal administrative medarbejdere (per 1.000 indbyggere)			Personaleudgifter til løn til adm. medarbejdere (kr. per indbygger)			Administrationsandel (pct.)*, **		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
480 Nordfyns	12,87	12,59	12,23	6.072	5.976	5.880	20,57	20,63	20,06
482 Langeland	14,88	14,69	15,58	7.268	7.221	7.607	20,23	20,15	20,73
492 Ærø	13,30	13,49	15,55	6.293	6.497	7.430	18,62	19,17	21,75
510 Haderslev	16,97	16,81	16,83	8.053	7.996	8.046	25,27	25,65	26,13
530 Billund	14,07	13,84	13,48	6.743	6.656	6.489	20,32	20,89	20,64
540 Sønderborg	13,82	13,14	13,08	6.647	6.311	6.267	20,60	20,07	20,47
550 Tønder	17,03	16,63	16,02	7.985	7.829	7.638	21,48	22,39	22,40
561 Esbjerg	16,45	16,03	15,57	7.567	7.387	7.203	21,24	21,23	21,11
563 Fanø	17,47	16,39	15,11	9.522	9.024	8.484	27,03	26,47	25,69
573 Varde	16,11	15,82	15,62	7.628	7.520	7.463	23,98	24,33	24,53
575 Vejen	14,09	13,92	13,60	6.687	6.644	6.564	22,75	22,87	22,44
580 Aabenraa	16,40	15,62	14,87	7.750	7.391	7.121	22,66	23,09	23,41
607 Fredericia	17,68	17,37	16,82	8.366	8.230	8.035	22,80	23,04	23,01
615 Horsens	14,14	13,63	13,65	6.645	6.427	6.431	20,87	20,96	20,97
621 Kolding	14,69	15,16	15,29	6.902	7.081	7.193	21,95	22,67	23,02
630 Vejle	16,86	16,34	16,88	7.990	7.722	7.921	22,37	23,45	24,86
657 Herning	14,50	14,14	14,28	6.874	6.696	6.726	20,49	21,72	22,50
661 Holstebro	15,08	14,91	15,08	7.107	7.070	7.259	22,68	23,54	24,10
665 Lemvig	15,12	15,32	15,48	7.122	7.329	7.492	22,00	22,47	23,46
671 Struer	15,78	15,96	15,84	7.576	7.712	7.705	22,11	23,05	23,53
706 Syddjurs	14,35	14,31	14,24	6.788	6.786	6.815	23,36	24,04	24,51
707 Norddjurs	16,09	16,23	15,76	7.463	7.533	7.407	20,54	21,08	20,73
710 Favrskov	13,84	13,36	12,80	6.594	6.373	6.146	20,29	20,91	20,76
727 Odder	13,34	12,37	13,06	6.363	5.945	6.274	21,37	21,72	23,10
730 Randers	15,11	14,52	13,66	7.099	6.838	6.466	20,81	20,80	20,10
740 Silkeborg	15,16	14,26	13,66	7.027	6.666	6.446	21,49	21,68	20,80
741 Samsø	17,11	17,81	19,20	8.160	8.693	9.229	21,77	23,64	25,80

Kommunenr og -navn	Antal administrative medarbejdere (per 1.000 indbyggere)			Personaleudgifter til løn til adm. medarbejdere (kr. per indbygger)			Administrationsandel (pct.)*, **		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
746 Skanderborg	15,39	15,49	15,20	7.297	7.331	7.247	19,14	19,72	19,73
751 Aarhus	17,55	16,49	15,41	8.257	7.803	7.376	24,20	24,34	24,58
756 Ikast-Brande	14,15	14,05	14,10	6.714	6.704	6.754	20,86	21,96	22,08
760 Ringkøbing-Skjern	13,93	13,72	13,50	6.633	6.520	6.455	22,23	22,14	22,38
766 Hedensted	13,47	13,76	13,43	6.418	6.537	6.449	21,06	21,78	21,49
773 Morsø	14,36	14,09	14,33	6.836	6.719	6.824	21,13	21,54	21,74
779 Skive	16,38	16,56	16,82	7.597	7.675	7.853	22,02	22,69	23,27
787 Thisted	15,96	15,78	15,44	7.582	7.477	7.352	21,30	20,83	20,25
791 Viborg	14,10	13,53	13,55	6.631	6.431	6.452	20,51	20,59	21,46
810 Brønderslev	14,70	13,99	13,82	7.035	6.701	6.632	20,08	19,87	20,01
813 Frederikshavn	15,48	15,46	15,28	7.274	7.320	7.277	21,82	21,65	21,32
820 Vesthimmerlands	14,84	14,85	15,73	7.018	7.032	7.432	20,08	20,38	21,23
825 Læsø	22,23	20,43	19,82	11.548	10.845	10.731	24,29	23,94	23,85
840 Rebild	14,38	13,58	13,50	6.910	6.539	6.526	21,72	21,29	21,83
846 Mariagerfjord	13,91	13,96	13,14	6.504	6.520	6.253	20,41	20,98	20,29
849 Jammerbugt	14,72	14,29	13,80	6.857	6.676	6.611	22,94	22,68	22,43
851 Aalborg	18,19	17,81	17,06	8.343	8.236	8.031	22,99	23,14	22,83
860 Hjørring	14,59	14,36	14,25	6.772	6.683	6.800	21,93	22,13	21,67
Hele landet	15,86	15,56	15,30	7.490	7.373	7.303	22,61	23,13	23,31

Note: Kun tjenestemand- og overenskomstansatte er medtaget. Ansatte ved forsyningsselskaber, der er overgået til aktieselskaber, indgår ikke. Der er ikke korrigeret for, at der i 2012 er blevet overflyttet ca. 400 medarbejdere fra kommunerne til Udbetaling Danmark. *: Opgørelsen af administrationsandel er påvirket af omfanget af selvejende institutioner, der ikke anvender kommunens lønsystem, idet medarbejdere herfra ikke indgår i datagrundlaget. Administrationsandelen ligger derfor højere, end hvis medarbejdere fra de selvejende institutioner også indgik. **: Opgørelsen af administrationsandel er påvirket af omfanget af udliciterede ydelser, idet medarbejdere, der løser opgaver for kommunen men ikke er ansat i kommunen, ikke indgår i datagrundlaget. Administrationsandelen ligger højere, end hvis kommunen udliciterede færre (ikke-administrative) opgaver.