



Københavns Kommune

# Analyse af administrationsudgifter

Januar 2009

Københavns Kommune

# Analyse af administrati- onsudgifter

Januar 2009

Rambøll Management A/S  
Olof Palmes Allé 20  
DK-8200 Århus N  
Danmark

Telefon 8944 7800  
[www.ramboll-management.dk](http://www.ramboll-management.dk)

## Indholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>Resumé</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Formål</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>Læsevejledning</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>Metode</b>	<b>5</b>
4.1	Løn- og årsværkforbrug på administration	6
4.2	Køb af administrative tjenesteydelser	9
4.3	Andre administrative omkostninger	10
4.4	Definition af sektorer	10
4.5	Administrationsudgifter i forvaltningerne i Københavns Kommune	11
4.6	Sektorsammenligning	11
4.7	Beregning af effektiviseringspotentiale	11
<b>5.</b>	<b>Opgørelse af administrationsudgifter</b>	<b>13</b>
5.1	Årsværk og lønsum	13
5.2	Tjenesteydelser	16
5.3	Andre administrative udgifter	17
5.4	Delkonklusion: Administrationsudgifter	17
<b>6.</b>	<b>Sammenligning af sektorer</b>	<b>19</b>
6.1	Beskæftigelses- og integrationssektoren	19
6.2	Børn- og ungesektoren	20
6.3	Kultursektoren	21
6.4	Pleje- og omsorgssektoren	22
6.5	Socialsektoren	23
6.6	Tekniksektoren	24
6.7	Tværgående/centraladministration	25
6.8	Undervisningssektoren	25
6.9	Delkonklusion: Sektorsammenligning	26
<b>7.</b>	<b>Opgørelse af udgifter til administration i Københavns Kommune</b>	<b>28</b>
7.1	Lønsum	28
7.2	Køb af administrative tjenesteydelser	28
7.3	Øvrige administrative udgifter	29
<b>8.</b>	<b>Opgørelse af effektiviseringspotentiale i Københavns Kommune</b>	<b>31</b>
8.1	Trin 1: Identifikation af en kommune med lavere administrative omkostninger	31
8.2	Trin 2: Identifikation af forklarende sektorer	32
8.3	Trin 3: Kobling fra sektorer til udvalg i Københavns Kommune	34
8.3.1	Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	37
8.3.2	Børne- og Ungdomsudvalget	37
8.3.3	Kultur- og Fritidsudvalget	38
8.3.4	Socialudvalget	38
8.3.5	Sundheds- og Omsorgsudvalget	38

8.3.6	Teknik- og Miljøudvalget	39
8.3.7	Økonomiudvalget	39
<b>9.</b>	<b>Sammenfatning</b>	<b>40</b>
9.1	Nedbrydning af den tværgående sektor	40
9.2	Lønningsniveauer og medarbejdergrupper	41
9.3	Omfang og antal af institutioner	42
9.4	Organisations- og styreformer	43
9.5	Forvaltningsstrukturen i Københavns Kommune	43
9.6	Potentiale forbundet med undervisnings- og socialsektoren	44
9.7	Betydningen af politisk vedtagne aktiviteter	44
<b>10.</b>	<b>Bilag</b>	<b>46</b>
10.1	Datakilder	46
10.1.1	FLD-data	46
10.1.2	Kommunale Nøgletal	46
10.1.3	Danmarks Statistik	46
10.2	Korrektioner af FLD-dataudtræk	47
10.2.1	Selvejende institutioner	47
10.2.2	Forsyningsvirksomheder	47
10.3	Administrationsudgifter til forvaltningerne i Københavns Kommune	47
10.4	Oversigt over sektorer	48
10.5	Følsomhedsanalyse af de enkelte administrationsandele	54
10.6	Opgørelse af administrationsudgifter Københavns Kommune på hovedkontoniveau	55
10.7	Andre niveauer for effektiviseringspotentialet	57

## 1. Resumé

Formålet med analysen er at kvalificere, hvorvidt Københavns Kommune har højere administrationsudgifter end de øvrige fem 6-byer, og i forlængelsen heraf at estimere, hvorvidt nedbringelsen af administrationsudgifter vil kunne bidrage til realiseringen af "Effektiviseringsstrategi 2010".

Sammenlignet med de øvrige 6-byer ligger Københavns Kommunes administrative udgifter på et højt niveau. Niveauforskellen er dog mindre markant end påvist i tidligere undersøgelser.

Sammenlignet med 6-byerne med afsæt i en række sektorbaserede funktioner i den kommunale kontoplan, viser analysen, at Københavns Kommune ikke har de højeste udgifter på alle områder.

Økonomiforvaltningen estimerede i 2008 et effektiviseringspotentiale på ca. 250 mio. kr. Med denne analyse påvises det, at der med den anvendte metode kan identificeres et potentiale på 650 mio. kr., såfremt Københavns Kommune havde det samme udgiftsniveau som gennemsnittet af de øvrige 6-byer. Det vurderes, at mellem 161 og 177 mio. kr. kan realiseres.

Uanset hvilke faktorer man opgør de administrative udgifter på baggrund af, er det den tværgående sektor, der dækker over centraladministrationen for alle udvalg, der rummer hovedparten af det identificerede effektiviseringspotentiale – cirka 139 mio. kr. Omsat til kommunens udvalgsstruktur vil effektiviseringspotentialet skulle findes inden for alle udvalg jf. den nedenstående tabel.

**Tabel 1-1: Effektiviseringspotentiale. (mio. kr. årligt)**

<b>Udvalg</b>	<b>Potentiale</b>
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	14
Børne- og Ungdomsudvalget	14
Kultur- og Fritidsudvalget	15
Socialudvalget	31
Sundheds- og Omsorgsudvalget	16
Teknik- og Miljøudvalget	24
Økonomiudvalget	25
<b>Total</b>	<b>139</b>

Ovenstående fordeling er et umiddelbart bud på, hvor potentialet realiseres. Analysen bør imidlertid ikke stå alene. Det anbefales, at der i et videre arbejde med realiseringen af potentialet fokuseres på:

- Nedbringelse af antallet af parallelle administrative støttefunktioner
- Forenkling af organisations- og styringsformer på forvaltningsniveau
- Reduktion i antallet af organisationsniveauer og ledelseslag samt kontrol- og valideringsprocedurer på forvaltningsniveau
- Reduktion i antallet af administrative støttefunktioner på institutionsniveau igennem samling af disse i serviceenheder
- Forenkling af den administrative og politiske styreform i kommunen

## 2. Formål

Formålet med denne analyse er at kvalificere, hvorvidt Københavns Kommune har højere administrationsudgifter end de øvrige fem 6-byer, og i forlængelsen heraf at estimere, i hvilket omfang en nedbringelse af administrationsudgifter vil kunne bidrage til realiseringen af "Effektiviseringsstrategi 2010".

Afsættet for analysen er, at Københavns Kommune i efteråret 2008 foretog en simpel sammenligning af kommunens administrative udgifter i forhold til landets øvrige kommuner. Den viste, at niveauet var betydeligt højere i Københavns Kommune end i såvel de øvrige fem 6-byer som i landets 98 kommuner som helhed, jf. tabel 2-1.

**Tabel 2-1: Nettodriftsudgifter og administration, Regnskab 2007 (mio.kr.)**

	Hele landet	København	Esbjerg	Odense	Randers	Århus	Aalborg
Nettodriftsudgifter	234.140	24.034	5.006	8.119	3.951	12.243	8.174
Administrationsudgifter	23.428	2.664	478	833	348	1.108	707
Administrationsandel	10,0 %	11,1 %	9,5 %	10,3 %	8,8 %	9,1 %	8,7 %

Kilde: Økonomiforvaltningen, Københavns Kommune

En beregning på det ovenstående viser, at en reduktion af Københavns Kommunes administrative udgifter til et niveau, der svarer til landsgennemsnittet, ville kunne realisere et potentiale på ca. 250 mio. kr.<sup>1</sup>

At administrationsudgifterne er højere i Københavns Kommune bekræftes umiddelbart, hvis man anvender Velfærdsministeriets måde at opgøre administrationsudgifter. **Tabel 2-2** nedenfor angiver således administrationsudgifterne for 6-byerne baseret på hovedkonto 6<sup>2</sup>.

**Tabel 2-2: Bruttodriftsudgifter til administration pr. indbygger (kr., 2007)**

Københavns Kommune	8.152
Odense Kommune	5.815
Esbjerg Kommune	6.203
Randers Kommune	4.816
Århus Kommune	5.092
Aalborg Kommune	5.252

Kilde: De kommunale Nøgletal<sup>3</sup>

Der er imidlertid en række elementer, der udfordrer denne måde at opgøre administrationsudgifterne. For det første, at kommunerne ikke konterer administrative udgifter fuldstændig ensartet, hvilket udfordrer en reel sammenligning. For det andet,

<sup>1</sup> Beregning fra Økonomiudvalget, Københavns Kommune.

<sup>2</sup> Fraregnet funktionerne 6.48.61, 6.48.63 og 6.52.70.

<sup>3</sup> <http://www.noegletal.dk/noegletal>. Udtræk 1-1-2009

at der internt mellem forvaltningsområder kan være forskellig praksis for, hvad der opgøres som administrationsudgifter.

Den metode der er anvendt i denne analyse søger at imødekomme en del af disse problemstillinger. Konkret ved at den typiske administrationsdefinition er suppleret med en række yderligere områder end dem, som er omfattet af hovedkonto 6.

Analysen er struktureret omkring følgende hovedelementer:

- Etablering af nøgletal der kan sikre en sammenligning af 6-byernes samlede administrative udgifter
- Identificering af, hvorvidt der er store forskelle i de administrative udgifter inden for Københavns Kommunes sektorområder og forvaltninger
- Udarbejdelse af overordnet beregning af effektiviseringspotentiale på det administrative område i Københavns Kommune
- Udarbejdelse af oplæg til, hvor der på baggrund af analysen bør gennemføres yderligere analyser i Københavns Kommune før realiseringen af potentialet kan påbegyndes.

Analysen er alene baseret på beregninger af eksisterende offentligt tilgængelige data. Der er således ikke blevet indhentet nye data, ligesom der heller ikke er foretaget kortlægning af eksempelvis serviceniveau, sagsgange og organisatoriske strukturer. Der er derfor kun i meget begrænset omfang taget højde for lokale forhold i såvel Københavns Kommune som i de øvrige 6-byer.

Det effektiviseringspotentiale der beregnes er baseret på *udgiftsniveauet* pr. indbygger. Det tages således ikke højde for forskelle i serviceniveauer eller andre kommunespecifikke forhold.

Det skal understreges, at det potentiale der identificeres i Københavns Kommune bør suppleres med yderligere analyser. Af samme årsag identificeres en række områder som det, ud fra den valgte metode, vurderes at være relevant at se nærmere på i Københavns Kommune.

Analysen er gennemført af Rambøll Management Consulting (RMC) efter opdrag fra Økonomiforvaltningen i Københavns Kommune i perioden fra medio november 2008 til medio januar 2009.

### 3. Læsevejledning

Foruden dette og de to foregående afsnit, er analysen inddelt i yderligere otte. I **afsnit 4** introduceres den anvendte metode samt argumenter og overvejelser i relation hertil.

Herefter følger i **afsnit 5** en opgørelse af administrationsudgifterne i København og de øvrige 6-byer. Sammenligningen sker med udgangspunkt i en opdeling på sektorområder og er opdelt i udgifter relateret til henholdsvis årsværk/lønsum, tjenesteydelser og andre omkostninger.

**Afsnit 6** indeholder en mere detaljeret gennemgang af de forskellige sektorområder, herunder en sammenligning af administrationsandelen på tværs af sektorerne.

For Københavns Kommune opgøres administrationsudgifterne fordelt på forvaltningsområder frem for sektorer. Denne opgørelse præsenteres i **afsnit 7**.

I **afsnit 8** analyseres effektiviseringspotentialet i København ved at sammenligne med de øvrige 6-byer; sektorer med højere administrative andele identificeres og der laves en kobling til Københavns forvaltningsområder.

**Afsnit 9** indeholder sammenfatningen på analyserne, mens bilag til rapporten er samlet i **afsnit 10**.

## 4. Metode

Der er gennemført flere analyser af de administrative udgifter i den offentlige sektor igennem de senere år. Fælles for dem er, at de i vid udstrækning tager afsæt i den definition af administrative udgifter, som Velfærdsministeriet benytter (og som fremgår af tabel 1-1). Essensen af denne tilgang er, at administrationsudgifterne alene defineres på baggrund af udtræk fra hovedkonto 6 i den kommunale kontoplan – "Fællesudgifter og administration".

Da formålet med denne analyse er både at sammenligne udgifter på tværs af en række kommuner, og at opgøre det samlede omfang af de administrative udgifter med henblik på at identificere et muligt effektiviseringspotentiale, er det afgørende, at der etableres et så retvisende billede som muligt.

Den metode der ligger til grund for denne analyse supplerer derfor den hidtil anvendte tilgang. Årsagen er, at der kan være forskelle i konteringspraksis, samt at der kan være placeret administrative aktiviteter decentralt, hvorfor disse ikke bliver medregnet. Dermed kan en sammenligning på tværs af kommuner alene på basis af en opgørelse af hovedkonto 6 potentielt set ikke identificere alle administrative udgifter. Analysen af administrationsudgifterne er derfor baseret på følgende tre dimensioner:

- Lønsum og årsværk forbrugt på administration
- Køb af administrative tjenesteydelser
- Andre administrative omkostninger.

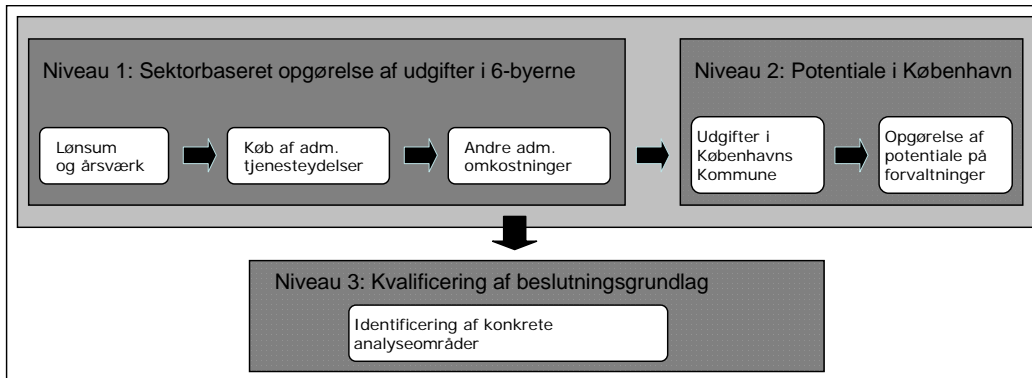
Analysen gennemføres på tre niveauer. Først bliver administrationsudgifterne på tværs af 6-byerne opgjort. Dernæst bliver udgifterne sammenlignet på et til lejligheden konstrueret sektorniveau. Sektorerne er etableret på baggrund af en samling af funktioner i den kommunale kontoplan. De er således ikke baseret på den faktiske organisering i forvaltningerne i 6-byerne. Det skal understreges, at sektorerne **ikke** kan bruges til at sammenligne forvaltningsområder. En præcis definition af sektorerne er givet i afsnit 4.4.

Sammenligningen af administrationsudgifterne i 6-byerne er anonymiseret, således at analysen præsenterer Københavns Kommunes tal samt en række beskrivende tal for de øvrige 6-byer baseret på hhv. minimum, maksimum og gennemsnit.

På det næste niveau opgøres administrationsudgifterne i Københavns Kommune med afsæt i analysen af sektorerne. Derudover beregnes et estimeret potentiale for Københavns Kommune fordelt på de enkelte udvalgsområder.

På det tredje og sidste niveau identificeres de områder, som det, ud fra den valgte metode, vurderes være relevant at se nærmere på.

Niveaudelingen fremgår af nedenstående oversigt.



Analysen er baseret på en simpel og transparent metodik. Den er velegnet til at identificere, *hvorvidt* der overordnet set er forskel på København og de øvrige 6-byer og med afsæt heri at *estimere* et effektiviseringspotentiale. Derudover er den egnet til at *indikere*, hvor det vil være relevant at foretage nærmere analyser på de enkelte udvalgsområder.

Det potentiale som identificeres og de konklusioner som opnås med analysen, bør imidlertid ikke stå alene. Dertil er detaljeringsgraden og kvaliteten i de data, som analysen er baseret på ikke tilstrækkelig. Det vil derimod være nødvendigt at øge indsigten i en række forvaltningsspecifikke forhold. Af samme årsag anbefales det, at analysen suppleres og kvalificeres på de områder, der identificeres i afsnit 9.

De enkelte elementer af niveauerne gennemgås i nedenstående afsnit.

#### 4.1 Løn- og årsværkforbrug på administration

Identificeringen af de administrative omkostninger der er knyttet til antallet af medarbejdere og deres lønsum, er baseret på en opdeling af, hvilke typer af medarbejdere, der er administrative, og hvilken andel af deres arbejdstid, de anvender på administrative aktiviteter. Opgørelsen er baseret på et særudtræk fra FLD, opgjort i årsværk og lønsum. For nærmere specificering af datakilder henvises til bilag 10.1.

Der er foretaget to korrektioner af udtrækket fra FLD. Den ene vedrører inddragelse af data fra selvejende institutioner. Den anden vedrører rensning for data, der vedrører forsyningsvirksomheder. Disse korrektioner er beskrevet i bilag 10.2.

Omfanget af administrative aktiviteter er dels blevet etableret på baggrund af de resultater, som RMC har opnået i lignende analyser. Dels med afsæt i de resultater, der har indgået i følgende analyser af det administrative område i kommunerne:

- Budgetredegørelse vedr. administrative stillinger, Finansministeriet, 2003
- Undersøgelse af administrative omkostninger, Kommunal Økonomisk Fokus, Deloitte, 2008
- Undersøgelse af den administrative organisering i Esbjerg Kommune, KLK, 2007.

Ud over disse kilder, er opgørelsen af de administrative funktioner blevet sammenholdt med forskningsresultater på området udarbejdet af Jens Blom-Hansen (AU).

Med afsæt i ovenstående er der blevet foretaget en vurdering af, hvilken administrativ andel af de samlede aktiviteter, der er knyttet til hver de ca. 700 stillingskategorier. For hver enkelt stillingskategori er det således fastsat, hvilken procentandel af deres arbejdstid, der kan henføres til administrativt arbejde.

Analysen af de administrative udgifter er baseret på følgende inddeling og definition af medarbejdergrupper:

#	Gruppe	Beskrivelse	%-andel
1	Rent administrative medarbejdere	Medarbejdere, der anvender al deres arbejdstid til administrative opgaver, dvs. udfører aktiviteter, som har karakter af støttefunktioner til den direkte leverede serviceydelse til borgere og virksomheder, og/eller aktiviteter som retter sig direkte mod servicering af det politiske niveau i kommunen.	100
2	Delvist administrative medarbejdere	Medarbejdere, der anvender en betragtelig del af deres arbejdstid til administrative opgaver. En væsentlig del af deres arbejdstid anvendes i imidlertid også på aktiviteter, som er knyttet til produktion af offentlige serviceydelser.	30-99
3	Primært ikke-administrative Medarbejdere	Medarbejdere, der anvender størsteparten af deres arbejdstid på aktiviteter, som entydigt er knyttet til produktion af offentlige serviceydelser. Gruppen udfører kun i begrænset omfang administrative opgaver	1-29
4	Ikke-administrative medarbejdere	Medarbejdere, der anvender al deres arbejdstid på aktiviteter, som entydigt er knyttet til produktion af offentlige serviceydelser. Gruppen udfører ikke administrative opgaver.	0

Der kan være store forskelle i, hvordan indholdet i stillingskategorier og arbejdsgangene omkring dem er defineret og organiseret – både på tværs af og internt i kommunerne. Derudover kan der, som tidligere nævnt, være forskelle i konteringspraksis. De data, som denne del af analysen er baseret på, bliver dermed ikke bedre, end den kvalitet og stringens, kommunerne selv indrapporterer deres data til FLD med.

Der er tale en gennemsnitsbetragtning ud fra de enkelte stillingskategorier på tværs af 6 byerne. Opgørelsen fanger således ikke alle lokale forskelle i organiseringen af arbejdsgange samt forskelle i titler, da ikke er muligt at lave en yderligere differentiering af stillingskategorierne på baggrund af FLD udtrækket. Et forhold der kan påvirke opgørelsen af de administrative udgifter til løn. En påvirkning der i så fald vil ramme opgørelsen i alle 6-byerne.

For at imødegå en del af denne usikkerhed, er der blevet foretaget en følsomhedsberegning baseret på et Monte Carlo-studie<sup>4</sup>. Studiet er en metode der belyser usikkerhed i de endelige resultater. Ideen bag metoden er, at man laver en række trækninger fra en sandsynlighedsfordeling, frem for at bruge en fast, præcis værdi, og derefter beregner effekten på de overordnede resultater.

Det er RMCs vurdering, at karakteren og omfanget af de administrative opgaver blandt de medarbejdergrupper der indgår i gruppe 3 og 4, er så integreret i deres øvrige arbejde, at det ikke vil være muligt at overdrage de administrative opgaver til andre (administrative) medarbejdergrupper, uden at der foretages markante ændringer i indholdet i stillingerne. Det vil derfor alene være medarbejdergruppe 1 og 2, som vil indgå i analysen.

Stillingskategorierne dækker tilsammen en meget bred vifte af medarbejdergrupper. Andelen af deres arbejdstid forbrugt på administrative aktiviteter varierer i tilsvarende grad. For at tilvejebringe et håndterbart overblik over de mange stillinger, og synliggøre, hvilke der i særlig grad har betydning for analysen, er der blevet foretaget en overordnet kategorisering af disse. De hovedkategorier, som opgørelse af lønsummen er forankret omkring, fremgår af nedenstående oversigt.

---

<sup>4</sup> I Monte Carlo studiet analyseres påvirkningen af resultaterne ved ændringer i de anvendte administrationsandele. Således indikerer metoden hvor følsomme resultaterne er for disse ændringer.

#	Hovedkategori	Væsentlige grupper	%-andel	Gruppe
A	Administrative akademikere	Jurister og økonomer, civil- og samfundsøkonomer	100	1
B	Adm. støttefunktioner	Kontor- og it-personale, assistenter, kontorelever, studenter	100	1
C	Ledere	Direktører, vicedirektører, kontorchefer	100	1
D	Serviceproducerende Akademikere	Magistre, bibliotekarer, arkitekter, landinspektører, journalister	0-65	2,3,4
E	Serviceproducerende - Teknik	Beredskabspersonel, betjente, formænd, håndværkere, ikke-faglærte, kantinepersonel, laboratoriepersonel	0-30	3,4
F	Administrative – Teknik	Ingeniører, beredskabschefer,	50-100	1,2
G	Serviceproducerende - Kultur	Musikskolelærer, alm. bibliotekarer, halinspektører, kulturhusmedarbejdere	0-25	3,4
H	Administrative – Kultur	Bibliotekarer (ledere og mellemledere)	50-65	2
I	Serviceproducerende - Børn og Unge	Skolelærere, pædagoger, pædagogmedhjælpere, dagplejere, pædagogisk personale	0-30	3,4
J	Administrative - Børn og Unge	Skoleinspektører, center- og institutionsledere, forstandere	65-100	1,2
K	Serviceproducerende - Sundhed og pleje	Omsorgsmedhjælpere, læger, tandlæger, klinikassistenter, ergo- og fysioterapeuter, tilsynsassistenter	0-25	3,4
L	Administrative - Sundhed og pleje	Ledere og mellemledere inden for ældreområdet, klinikchefer	50-65	2
M	Serviceproducerende - Beskæftigelse	Jobkonsulenter, AF-konsulenter, vejledere	10-50	2,3
N	Serviceproducerende - Social	Socialrådgivere, socialformidlere	0-20	3,4
O	Øvrige	PGU-elever, driftsassistenter	0	4

Som det fremgår af oversigten, er det følgende medarbejdergrupper, der er fastsat til at være rent administrative:

- Administrative akademikere
- Administrative støttefunktioner
- Ledere.

Derudover har de medarbejdergrupper der indgår i D, F, H, J og L i et vist omfang betydning for, hvorvidt et givent sektor- eller forvaltningsområde har mange administrative aktiviteter eller ej. Det er kun de medarbejdere der er tilknyttet gruppe 1 og 2, dvs. rent administrative medarbejdere og delvist administrative medarbejdere, der indgår i opgørelsen af administrative medarbejdere.

#### 4.2 **Køb af administrative tjenesteydelser**

Der er anvendt et simpelt mål for administrative tjenesteydelser, idet det udelukkende tager udgangspunkt i art 4.9 – "Øvrige tjenesteydelser" i den kommunale

kontoplan på udvalgte funktioner<sup>5</sup>. Data er baseret på de kommunale regnskaber for 2007 der er indrapporteret til Danmarks Statistik.

Posteringsene under denne art er blevet vægtet med en beregnet administrationsvægt, som er beregnet for hver sektor og hver af 6-byerne. Denne administrationsvægt er baseret på den gennemsnitlige andel af lønsummen i de andre 6-byer inden for hver sektor.

Årsagen til, at administrationsvægten er baseret på andelen af administration i de øvrige 6-byer er, at det kan skævvride billedet, hvis man sammenholder de købte tjenesteydelser med den interne administrationsandel. Hvis en kommune således har valgt at udlicitere en stor del af deres administration, vil det betyde, at de har en lav administrativ andel internt. For at mindske denne skævvridning er der brugt administrationsandele for de øvrige 6-byer

#### 4.3 **Andre administrative omkostninger**

Opgørelsen af disse omkostninger omfatter varekøb forbundet med administrativ aktivitet. I lighed med opgørelsen af tjenesteydelser, er data baseret på de kommunale regnskaber for 2007, der er indrapporteret til Danmarks Statistik.

Der er dog en del af de beregnede omkostninger, det ikke er muligt at sammenligne på tværs af kommunerne. Som en konsekvens heraf er der fokus på to arter af udgifter; "Anskaffelser" (2.7) og "Øvrige Varekøb" (2.9).

Der er en del posterings heri, der ikke er et udtryk for administrative omkostninger. Der er derfor foretaget en sortering af de funktioner, der primært omfatter ikke-administrative indkøb – eksempelvis undervisningsmateriale i folkeskolerne eller bøger til folkebibliotekerne. De resterende funktioner bliver vægtet i forhold til den beregnede administrative andel af årsværk.

Udvælgelsen af potentielle administrative varekøb og anskaffelser er foretaget på baggrund af en gennemgang af de enkelte funktioner i kontoplanen. Hovedparten af funktioner er ikke medtaget, da det ikke har været muligt at rense dem for aktiviteter, der ikke er administrative. De funktioner der er medtaget, er som hovedregel "fælles formål" samt de funktioner der dækker over primært kontorarbejde. En samlet oversigt fremgår af bilag 10.4.

#### 4.4 **Definition af sektorer**

Sammenligningen af 6-byerne er baseret på en række sektorer. Disse sektorer er defineret på baggrund af samling af funktioner i den kommunale kontoplan. Der er således ikke tale om en opdeling baseret på kommunernes organisatoriske struktur. Formålet med at lave opdelingen på netop denne måde har været et ønske om, at etablere et anvendeligt sammenligningsgrundlag på tværs af kommunerne.

Analysen er forankret omkring følgende sektorer:

- Teknik

---

<sup>5</sup> En præcis opgørelse fremgår af Bilag 10.4

- Kultur
- Børn og Unge
- Undervisning
- Social
- Tværgående/centraladministration
- Pleje og omsorg
- Beskæftigelse og integration.

De enkelte sektorer er baseret på en samling af funktioner i den kommunale konto-plan. Det præcise indhold fremgår af bilag 10.3.

Som det fremgår af betegnelserne, er der et vist sammenfald mellem disse og navnene på de egentlige forvaltninger i 6-byerne. I nogle sektorer er der da også et sammenfald mellem aktiviteterne i forvaltningerne, i andre er der ikke. Den sektor, som mest markant skiller sig ud fra kommunernes organisatoriske struktur, er den tværgående/centraladministrationen. For Københavns Kommunes vedkommende har alle udvalg posteringer under den tværgående sektor.

- 4.5 **Administrationsudgifter i forvaltningerne i Københavns Kommune**  
Et delelement af analysen er at beregne administrationsudgifterne i de enkelte forvaltninger i Københavns Kommune. Denne analyse er foretaget helt analogt med den strategi der er beskrevet ovenfor. Der er dog enkelte mindre forskelle omkring fordelingen af de administrative udgifter - blandt andet inddrages der er et brugernummer til at knytte medarbejdere til forvaltningerne. En præcis beskrivelse er givet i bilag 10.3.

- 4.6 **Sektorsammenligning**  
For at identificere "*best practice*" for hvert sektorområde opstilles en række parametre, der skal afspejle de forskelligheder, der er mellem de forskellige kommuner i 6-byerne – eksempelvis socioøkonomiske eller demografiske forskelle.

I forbindelse med analysearbejdet har der været afholdt møder med hver af forvaltningerne i Københavns Kommune. Formålet har dels været at præsentere analysen. Dels at drøfte forslag til objektive mål, der kan være med til at fange evt. forskelle mellem kommunerne med de enkelte forvaltninger.

- 4.7 **Beregning af effektiviseringspotentiale**  
Til at beregne effektiviseringspotentialet tages der udgangspunkt i en tretrinsstrategi. Hovedelementerne i denne fremgår af nedenstående oversigt.

**Identifikation af, hvilken kommune der har mindre administrative omkostninger**

Effektiviseringspotentialets maksimalværdi bestemmes ved at sammenholde de samlede administrationsudgifter pr. indbygger, altså alle tre dimensioner af administrative udgifter, med de tilsvarende administrationsudgifter i de øvrige 6-byer.

**Identifikation af forklarende sektorer**

Der vil ud fra sammenligningen af sektorerne blive identificeret en række sektorer, der potentielt kan have højere administrative udgifter – når der tages højde for sektorspecifikke aktiviteter. Disse sektorer

vil potentielt have en forklaringsgrad i forbindelse med evt. høje administrationsudgifter i kommunen.

**Kobling fra sektorer til forvaltninger i Københavns Kommune**

Effektiviseringspotentialet kan således tilskrives en række sektorer. På baggrund af opgørelsen af administrationsudgifter i forvaltningerne, igennem det forvaltningsspecifikke FLD-udtræk, er det muligt at knytte sektorerne til forvaltningerne og derigennem identificere hvilket udvalg potentialet umiddelbart er knyttet til.

Som det fremgår af tabellen, er effektiviseringspotentialet udelukkende baseret på forskelle i udgiftsniveau.

## 5. Opgørelse af administrationsudgifter

På baggrund af den analysestrategi, der er beskrevet i ovenstående afsnit, er der gennemført en analyse for hver af de tre dimensioner. Præsentationerne af resultaterne af hver af dimensionerne er struktureret ens, idet de indledes med en overordnet konklusion på Københavns Kommunes placering, som derefter suppleres med argumenter og forbehold herfor.

### 5.1 Årsværk og lønsum

Der er en større andel af administrative årsværk i København end i de øvrige 6-byer. Opgørelsen af årsværk er baseret på udtrækket fra FLD. Dette er efterfølgende blevet korrigeret i forhold til oplysninger fra såvel Københavns Kommune som de øvrige 6-byer. Den altovervejende andel af korrektionen har været knyttet til tilførsel af årsværk knyttet til selvejende institutioner, og til forsyningsvirksomheder som er blevet trukket ud af analysen.

Det skal understreges, at der er tale om en bruttoopgørelse. Det vil sige, at der indgår medarbejdere, der er eksternt finansieret. Derudover er opgørelse baseret på et træk for september 2008. Der kan således være mindre sæsonbestemte afvigelser. Tallene er blevet sammenholdt med et træk fra marts 2008, og der er kun mindre forskelle.

Tabel 5-1: Alle årsværk 2008<sup>6</sup>

	København	Min	Max	Gennemsnit
Teknik	2.246	187	787	372
Undervisning	4.867	1.378	4.014	2.565
Børn og Unge	10.794	1.734	5.917	3.195
Tværgående-/centraladministrationen	5.031	688	2.393	1.518
Kultur	647	235	831	488
Pleje og omsorg	8.406	2.345	5.942	3.853
Beskæftigelse og integration	1.409	210	1.039	568
Social	4.954	774	2.608	1.677
Ikke fordelt <sup>7</sup>	252	5	55	34
<b>Total</b>	<b>38.606</b>	<b>7.681</b>	<b>22.647</b>	<b>14.268</b>

Kilde: Egne beregninger på baggrund af et FLD-særudtræk.

Med udgangspunkt i de administrationsnøgler, der blev identificeret i afsnit 4.1, er det blevet beregnet, hvor mange administrative årsværk, der er tale om. I nedenstående tabel fremgår de rent og delvist administrative medarbejdere i Københavns Kommune sammenholdt med de øvrige 6-byer.

<sup>6</sup> Der er tale om sektorvis gennemsnit minimum, maksimalværdi og gennemsnittet for de øvrige 6-byer. Kolonner vil således ikke summe til totalen, dette forhold gør sig gældende for de øvrige tabeller i rapporten.

<sup>7</sup> Kategorien dækker over medarbejdere, der ikke er registeret under en sektor. Dette er også tilfældet i de nedenstående tabeller.

**Tabel 5-2: Administrative årsværk 2008 (Rent og delvist adm. medarb.)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Teknik	275	6	213	70
Undervisning	516	127	343	227
Børn og Unge	1.028	137	529	270
Tværgående-/centraladmi- nistrationen	3.531	459	1.599	939
Kultur	322	98	271	176
Pleje og Omsorg	452	77	285	158
Beskæftigelse og integration	468	61	334	189
Social	552	72	280	165
Ikke fordelt	83	5	30	17
<b>Total</b>	<b>7.225</b>	<b>1.078</b>	<b>3.683</b>	<b>2.210</b>

Kilde: Egne beregninger på baggrund af et FLD-særudtræk.

Det er ikke muligt at lave en direkte sammenligning på baggrund af de ovenstående tabeller, da der er væsentlig forskel på kommunernes størrelse. En måde at se om der er forskelle mellem de enkelte kommuner er ved at se på andelen af administrative medarbejdere i forhold til totalen, dvs. antallet af rent og delvis administrative årsværk i forhold til alle årsværk. **Tabel 5-3** viser, at andelen af administrative medarbejdere er højere i København end i de øvrige 6-byer.

**Tabel 5-3: Administration som andel af totalen - 2008 (Rent og delvist adm. medarb.)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Teknik	12 %	3 %	27 %	16 %
Undervisning	11 %	7 %	11 %	9 %
Børn og Unge	10 %	7 %	10 %	8 %
Tværgående-/centraladmi- nistrationen	70 %	56 %	67 %	62 %
Kultur	50 %	33 %	46 %	38 %
Pleje og Omsorg	5 %	3 %	5 %	4 %
Beskæftigelse og integration	33 %	27 %	43 %	33 %
Social	11 %	7 %	12 %	10 %
Ikke fordelt	33 %	33 %	95 %	58 %
<b>Total</b>	<b>19 %</b>	<b>14 %</b>	<b>16 %</b>	<b>15 %</b>

Kilde: Egne beregninger på baggrund af et FLD-særudtræk.

Det skal understreges, at det kan være skævvridende at foretage en direkte sammenligning mellem sektorerne, dels på grund af de førnævnte forskelle i konteringspraksis og dels pga. forskelle i sektorspecifikke forhold. Derimod kan sammenligningen med fordel foretages, når der alene ses på totalerne.

Opgøres der på lønsum i stedet for årsværk, dvs. tilsvarende den ovenstående opgørelse, blot udtrykt i lønsum, har Københavns Kommune fortsat en højere andel til administration, jf. nedenstående tabel.

**Tabel 5-4: Adm. udgifter til løn som andel af totalen 2008 (Rent og delvist adm. medarbejd.)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Teknik	15 %	5 %	32 %	19 %
Undervisning	11 %	9 %	12 %	10 %
Børn og Unge	11 %	9 %	12 %	11 %
Tværgående-/centraladministrationen	72 %	60 %	69 %	64 %
Kultur	48 %	34 %	45 %	39 %
Pleje og Omsorg	6 %	4 %	6 %	5 %
Beskæftigelse og integration	34 %	30 %	44 %	35 %
Social	13 %	9 %	12 %	11 %
Ikke fordelt	36 %	33 %	95 %	60 %
<b>Total</b>	<b>22 %</b>	<b>17 %</b>	<b>19 %</b>	<b>18 %</b>

Kilde: Egne beregninger på baggrund af et FLD særudtræk.

Denne forskel kan til dels være baseret i lokale forskelle på arbejdsmarkedet. Et forhold der bl.a. kommer til udtryk i forbindelse med stedtillæg. For at undersøge dette forhold nærmere, er det nødvendigt at undersøge de administrative udgifter til løn. Den nedenstående tabel angiver dette.

**Tabel 5-5: Adm. udgifter til løn 2008 (kr. pr. indbygger) (Rent og delvist adm. medarbejd.)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Teknik	242	35	324	142
Undervisning	450	483	657	568
Børn og Unge	749	439	726	589
Tværgående-/centraladministrationen	2.993	1.830	2.391	2.114
Kultur	230	233	536	388
Pleje og Omsorg	348	301	379	344
Beskæftigelse og integration	348	211	673	390
Social	460	274	531	369
Ikke fordelt	64	8	84	47
<b>Total</b>	<b>5.883</b>	<b>4.661</b>	<b>5.260</b>	<b>4.949</b>

Kilde: Egne beregninger på baggrund af et FLD særudtræk.

Som det fremgår af ovenstående tabel, er der forskel mellem København og de øvrige 6-byer. Der er foretaget en følsomhedsanalyse til at belyse dette forhold. Følsomhedsanalysen viser, at resultatet er robust i forhold til variationer i de enkelte administrationsandele. Resultaterne af følsomhedsanalysen fremgår af bilag 10.5. Forskellen kan skyldes forskelle i løn, i personalesammensætningen eller i en kombination af de to.

For at undersøge, hvor stor en del af forskellen der forklares af lønforskelle, er der foretaget en opgørelse med korrigerede lønninger. I denne opgørelse er stillinger i de øvrige byer tilskrevet samme løn som den tilsvarende stilling i København. I tilfælde, hvor den pågældende stilling ikke findes i København, er lønningen opskrevet med generelle forskel i lønniveauet mellem København og de øvrige 6-byer.

**Tabel 5-6: Hypotetiske administrationsudgifter til løn 2008 – Alle byer fremskrevet til københavnske lønninger (kr. pr. indbygger) (Rent og delvist adm. medarb.)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Teknik	242	41	331	145
Undervisning	450	494	680	587
Børn og Unge	749	444	769	611
Tværgående-/				
Centraladmi-nistrationen	2.993	1.891	2.482	2.185
Kultur	230	239	546	396
Pleje og Omsorg	348	309	394	355
Beskæftigelse og integration	348	223	692	406
Social	460	277	536	374
ikke fordelt	64	8	87	48
<b>Total</b>	<b>5.883</b>	<b>4.840</b>	<b>5.380</b>	<b>5.109</b>

Kilde: Egne beregninger

Efter denne korrektion er Københavns afstand til de øvrige byer ikke længere så markant som før. Dog er der stadig en væsentlig forskel, og lønforskelle kan tilsyneladende ikke forklare hele forskellen mellem København og de øvrige 6-byer.

En væsentlig del af forklaringen må derfor skulle findes i forskelle i personalesammensætningen – formentlig både i antallet af medarbejdere såvel som i sammensætning af medarbejdergrupper. Det er specielt inden for den tværgående sektor, at personalesammensætningen spiller en rolle. Primært i form at flere ansatte akademikere og kontor- og it-personale.

## 5.2 Tjenesteydelser

Københavns Kommune har højere udgifter til administrative tjenesteydelser end de øvrige 6-byer. En mulig årsag til, at Københavns Kommune har store administrative udgifter til løn er, at de har en relativt set stor intern produktion af ydelser. En opgørelse af køb af administrative tjenesteydelser viser dog, at dette ikke er den eneste forklaring.

For at skabe et sammenligneligt grundlag på tværs af kommunerne er der inddraget et mål for tjenesteydelser. Dette mål er som beskrevet ovenfor baseret på de posteringer, der er registeret på art 4.9 for udvalgte funktioner. En oversigt over de udvalgte funktioner er givet i Bilag 10.4. Derefter er de blevet vægtet med den gennemsnitlige lønandel til administration for de øvrige 6-byer, dvs. den sidste kolonne i den ovenstående tabel.

**Tabel 5-7: Opgørelse af tjenesteydelser (kr. pr. indbygger pr. år)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Teknik	63	29	80	53
Undervisning	8	11	32	20
Børn og Unge	33	10	36	20
Tværgående-/centraladmi- nistrationen	696	490	630	541
Kultur	37	46	108	73
Pleje og Omsorg	61	26	45	37
Beskæftigelse og integration	213	36	132	63
Social	28	15	24	21
<b>Total</b>	<b>1.139</b>	<b>733</b>	<b>932</b>	<b>829</b>

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik.

Som det fremgår af denne opgørelse, er der et højere forbrug af administrative tjenesteydelser i København end i de øvrige 6-byer. Forskellen er specielt markant inden for beskæftigelses- og integrationssektoren og den tværgående sektor.

### 5.3 Andre administrative udgifter

Den sidste dimension af de administrative udgifter der er opgjort, er andre administrative udgifter. Disse udgifter er blevet vægtet med andelen af administrative årsværk inden for hver sektor. Resultatet af denne opgørelse fremgår af tabellen nedenfor.

**Tabel 5-8: Andre omkostninger udgifter til administration (Kr. per indbygger pr. år)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Teknikområdet	1	1	16	7
Undervisning	4	0	10	4
Børn og Unge	0	0	0	0
Tværgående-/Central- administrationen	202	80	210	134
Kultur	2	0	2	1
Pleje og Omsorg	0	0	2	1
Beskæftigelse og integration	15	16	51	25
Social	5	0	20	7
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>117</b>	<b>298</b>	<b>179</b>

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra Danmarks Statistik.

Som det fremgår af ovenstående tabel, er de øvrige administrative udgifter også højere end gennemsnittet hos de andre 6-byer. Det skal bemærkes, at Københavns Kommune har lavere udgifter end den maksimale.

### 5.4 Delkonklusion: Administrationsudgifter

På baggrund af en samlet gennemgang af administrationsudgifterne på aggregeret niveau, har Københavns Kommune højere administrationsudgifter end de øvrige 6-byer, når udgifterne opgøres pr. indbygger. Den samlede opgørelse af de tre dimensioner fremgår af nedenstående tabel.

**Tabel 5-9: Adm. udgifter i alt (kr. pr indbygger pr. år (rent eller delvist adm. medarb.))**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Teknik	307	108	376	201
Undervisning	463	502	696	591
Børn og Unge	782	450	749	609
Tværgående/ Centraladministrationen	3.891	2.572	3.168	2.789
Kultur	268	318	584	462
Pleje og Omsorg	409	342	423	382
Beskæftigelse og integration	576	301	758	479
Social	493	316	557	396
Ikke fordelt	64	8	84	47
<b>Total</b>	<b>7.252</b>	<b>5.676</b>	<b>6.124</b>	<b>5.958</b>

Kilde: Egne beregninger

Sammenlignet med de øvrige 6-byer, anvender Københavns Kommune en højere andel af personalet til administration end de øvrige kommuner. Således er 19 % af årsværkene administrative. Den højeste andel blandt de øvrige 6-byer er 16 %.

Det samme mønster gør sig gældende, når lønsummen analyseres. At 22 % af Københavns Kommunes lønsum bruges til administration, mens gennemsnittet for 6-byerne er 18 % viser derudover, at lønningerne til administrative medarbejdere er højere i København – også når der er taget højde for stedtillæg. Københavns Kommunes udgifter til administrative tjenesteydelser er ligeledes højere end gennemsnittet af de øvrige 6-byer.

Betragtes alene de andre administrative omkostninger, har København imidlertid ikke den højeste udgift pr. indbygger. Den er dog væsentligt højere end gennemsnittet blandt de øvrige 6-byer.

Analysen af de totale udgifter til administration pr. indbygger viser således, at de er højere i Københavns Kommune end de øvrige 6-byer.

Analysen indikerer endvidere, at der er to sektorer i Københavns Kommune, der har markant højere udgifter til administration pr. indbygger end de øvrige. Det er:

- Børn og Unge
- Tværgående/centraladministration.

Med markant højere administrationsudgifter menes, at administrationsudgifterne i de to sektorer ligger over de maksimale værdier for de øvrige 6-byer.

Derudover er der en række sektorer, der ligger over de gennemsnitlige administrative udgifter for de øvrige 6-byer. Det er:

- Beskæftigelse og integration
- Pleje og omsorg
- Social
- Teknik.

## 6. Sammenligning af sektorer

Hensigten med opgørelsen af administrationsudgifterne i afsnit 5 var at tegne et helt overordnet billede af Københavns Kommunes administrationsudgifter, når det sammenholdes med de øvrige 6-byer.

En sådan opgørelse kan ikke stå alene. Primært fordi den ikke er velegnet til at sammenholde resultatet inden for de enkelte sektorer. Formålet med dette afsnit er derfor at søge at sammenligne de enkelte sektorer i forhold til den produktion eller de forhold, der gør sig gældende i denne. I de nedenstående afsnit er hver sektor derfor blevet sammenholdt i forhold til et mål, der beskriver aktiviteten i sektoren bredere end blot indbyggertallet.

Da sektoropdelingen er forskellig fra den eksisterende forvaltningsopdeling, har det været en udfordring at finde et mål, der præcist kan beskrive aktiviteten i sektoren. Der vil i flere tilfælde derfor blive opstillet mere end ét mål, for derigennem at forsøge at analysere robustheden i de enkelte mål.

Det skal understreges, at det i forbindelse med sammenligningen af sektorerne har været tilstræbt at bruge et intuitivt og officielt mål. Der er således ikke foretaget en selvstændig beregning af nye komplekse mål - eksempelvis flerdimensionale socio-økonomiske formål. Målene vil således langt fra være finmaskede nok til at fange alle lokale forhold.

I de følgende delafsnit er der lavet en opgørelse af administrationsudgifterne for hver af sektorerne i forhold til et mål for de aktiviteter, der er i dem. Hver af sektoropgørelserne indledes med en overordnet konklusion på, hvilken placering Københavns Kommune har i forholdt til de øvrige 6-byer på sektorniveau.

### 6.1 Beskæftigelses- og integrationssektoren

Sektorsammenligningen indikerer, at administrationsudgifter i beskæftigelses- og integrationssektoren er blandt de laveste af 6-byerne.

I forbindelse med en sammenligning af administrationsudgifter på beskæftigelses- og integrationsområdet, er det relevant at sammenholde administrationsudgifter i forhold til deres primære aktivitet, dvs. beskæftigelses- og integrationsindsatsen.

Til at belyse disse aktiviteter er der blevet anvendt mål for antallet af ledige samt antallet af indvandrere i kommunen<sup>8</sup>. Målet er valgt, fordi det giver en god indikation af, hvorledes administrationsudgifterne i sektoren er i forhold til dens brugere. Det fanger dog ikke de evt. socioøkonomiske forskelle, der kan være mellem de relevante grupper i 6-byerne.

**Tabel 6-1** og **Tabel 6-2** Nedenfor angiver Københavns placering i forhold til de øvrige 6-byer.

---

<sup>8</sup> Baseret på oplysninger fra hhv. kommunale nøgletal og statistikbanken, DST.

**Tabel 6-1: Adm. udgifter pr. indvandrere (kr., 2007)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Rent og delvist administrative	3.960	3.509	11.227	7.696
Alle	4.285	3.927	11.902	8.301

Kilde: Egne beregninger

**Tabel 6-2: Adm. udgifter pr. indbygger / antal ledige (kr., 2007)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Rent og delvist administrative	27.807	27.546	56.161	40.490
Alle	30.088	30.825	62.365	43.918

Kilde: Egne beregninger

Som det fremgår af ovenstående tabeller, er Københavns Kommune blandt de kommuner, der har de laveste administrationsudgifter. En mulig forklaring er, at en del af planlægningsopgaverne er konteret under centralforvaltningen, og derfor indgår i den tværgående sektor. Ifølge oplysninger fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen drejer det sig om ca. 20 årsværk. Dette forhold er således ikke nok til at forklare forskellen. Specielt ikke når der tages højde for stedtillæg<sup>9</sup>.

Endelig kan der være væsentlige forskelle i, hvor stor en andel der bliver købt eksternt, og dermed ikke bliver fanget af målet for tjenesteydelser på tværs af kommunerne. I forhold til beskæftigelses- og integrationssektoren er det tilsyneladende administrationen af jobcentrene, der kan have betydning.

Sektorsammenligningen indikerer således, at administrationsudgifter i beskæftigelses- og integrationssektoren ikke er blandt de højeste af 6-byerne.

## 6.2 Børn- og ungesektoren

Sektorsammenligningen indikerer, at Københavns Kommune har relativt store administrationsudgifter i børn- og ungesektoren.

Dens primære aktivitet er drift af børneinstitutioner. Brugernes er således børn. De nedenstående tabeller; **Tabel 6-2** og **Tabel 6-4** viser administrationsudgifter for børn- og ungesektoren i København i forhold til de andre 6-byer, når der tages udgangspunkt i antallet af børn mellem henholdsvis 0-6 og 0-16 år<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Forskellen i stedtillæg kan være op til ca. 6 % af lønnen, afhængig af kommune og løntrin. Jf. [http://www.hk.dk/kommunal/job\\_og\\_loen/loen/omraadetillaeg](http://www.hk.dk/kommunal/job_og_loen/loen/omraadetillaeg)

<sup>10</sup> Begge oplysninger er baseret på oplysninger fra statistikbanken, DST.

**Tabel 6-3: Adm. udgifter pr. barn mellem 0-6 år (kr.)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Rent og delvist administrative	9.420	5.627	9.437	7.506
Alle	9.454	5.712	9.471	7.607

Kilde: Egne beregninger

**Tabel 6-4: Adm. udgifter pr. barn mellem 0-16 år (kr.)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Rent og delvist administrative	4.767	2.094	3.814	3.031
Alle	4.785	2.125	3.828	3.072

Kilde: Egne beregninger

Som det fremgår af begge tabeller, har Københavns Kommune de højeste udgifter, når der opgøres pr. barn i aldersgruppen 0-16 år og er iblandt dem med de højeste udgifter, når man fordeler udgifterne blandt de helt små børn fra 0-6 år.

Der er en usikkerhed forbundet med disse tabeller idet de selvejende institutioner i København – som der er mange af inden for denne sektor – ikke indgår i FLDs data. I stedet er data vedr. disse blevet tilvejebragt af de relevante forvaltninger i alle 6-byerne. Forskellen er imidlertid så væsentlig, at den ikke kan forklares ud fra denne usikkerhed – heller ikke når der tages højde for stedtillæg.

En del af forskellen kan endvidere forklares ud fra forskellen i målet for tjenesteydelser, idet de blandt andet omfatter vikarordninger. Dette forhold alene kan imidlertid heller ikke forklare forskellen.

Sektorsammenligningen bekræfter dermed indikationen i afsnit 5 om, at børn- og ungesektoren har relativt høje administrative udgifter. Forskellen er specielt markant i forbindelse med opgørelsen i forhold til antallet af børn og unge mellem 0-16 år.

### 6.3 Kulturektoren

Sektorsammenligningen indikerer, at kulturektoren i Københavns Kommune har relativt lave administrationsomkostninger.

Dens primære aktivitet er at producere og tilbyde kulturelle tilbud til borgere. Dette gælder både områder, der er dækket af delvis brugerbetaling, og tilbud, der ikke er det. Det er derfor kompliceret at definere det præcise antal af brugere for denne sektor. Der er bl.a. mulighed for, at borgere fra en anden kommune bruger nogle af de kulturelle tilbud i en kommune.

Som en konsekvens heraf, er administrationsudgifter blevet opgjort både i forhold til antallet af borgere, og også i forhold til antallet af udlån på bibliotekerne<sup>11</sup>, da det giver en indikator for, hvor stor volumen er. **Tabel 6-5** og **Tabel 6-6** angiver administrationsudgifterne i forhold til henholdsvis indbygger antallet og antallet af udlån på bibliotekerne.

<sup>11</sup> Baseret på oplysninger fra Biblioteksstyrelsen:  
<http://www.bs.dk/showfile.aspx?IdGuid={4583962B-CB67-4259-8FFC-D812A42B66D8}>

**Tabel 6-5: Adm. udgifter pr. indbygger (kr.)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Rent og delvist administrative	268	318	584	462
Alle	285	328	613	486

Kilde: Egne beregninger

**Tabel 6-6: Adm. udgifter pr. udlån (kr.)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Rent og delvist administrative	26	29	69	53
Alle	27	30	72	56

Kilde: Egne beregninger.

Uanset hvilket af de to mål der benyttes, har Københavns Kommune lavere udgifter til administration i kultursektoren. Dette til trods for, at der er tale om en større andel af serviceproducerende akademikere i Københavns Kommune end i de øvrige 6-byer.

Det skal bemærkes, at der ikke er taget højde for evt. forskelle i de ydelser, der stilles til rådighed for indbyggerne i kommunerne eller i forhold til evt. delvist brugerbetalte kulturelle aktiviteter.

Sektorsammenligningen bekræfter indikationen fra afsnit 5 om, at der er relativt lave administrative udgifter fra kultursektoren i Københavns Kommune.

#### 6.4 Pleje- og omsorgssektoren

Sektorsammenligningen indikerer, at Københavns Kommunes administrationsudgifter ligger i den øvre halvdel inden for pleje- og omsorgssektoren.

Sektorens primære aktivitet vedrører ældrepleje. Det er således relevant at sammenligne administrationsudgifterne i forhold til andel af potentielle brugere. I det følgende er derfor lavet to sammenligninger i forhold til antallet af indbyggere over hhv. 65 og 80 år.

Årsagen til denne skelnen er, at plejebehovet for personer over 80 år<sup>12</sup> er tiltagende,

**Tabel 6-7: Adm. udgifter pr. indbygger over 65 år (kr. pr .år)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Rent og delvist administrative	3.765	2.093	3.411	2.618
Alle	4.453	2.396	4.073	2.975

Kilde: Egne beregninger.

<sup>12</sup> Begge oplysninger er baseret på oplysninger fra statistikbanken, DST.

**Tabel 6-8: Adm. udgifter pr. indbygger over 80 år (kr. pr. år)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Rent og delvist administrative	11.418	7.853	12.316	9.888
Alle	13.505	8.988	14.707	11.220

Kilde: Egne beregninger.

Uanset hvilket af de to mål der benyttes, har Københavns Kommune højere administrative udgifter end gennemsnittet for de øvrige 6-byer.

I en direkte sammenligning mellem aldersgrupper er der ikke blevet taget højde for, hvilke andre sociale forhold der eventuelt kan påvirke plejebehovet.

En del af forklaringen på, at København Kommunes relativt høje administrationsudgifter er eventuelt knyttet til kommunens relativt høje omfang af tjenesteydelser, som i vid udstrækning er knyttet til de vikarudgifter, som Københavns Kommune har.

I lighed med sektorsammenligningen i afsnit 5, indikerer denne, at pleje- og omsorgssektoren har relativt høje administrationsudgifter.

## 6.5 Socialektoren

Sektorsammenligningen indikerer, at Københavns Kommunes administrationsudgifter i socialektoren ikke er entydigt højere eller lavere end de øvrige 6-byer.

Administrationsudgifterne for socialektoren er samlet set forholdsvis høje i Københavns Kommune. Det forhold ændrer sig imidlertid, når der tages højde for interne bopladser i forhold til bopladser købt i andre kommuner - altså et mål for selvforsyningsgraden<sup>13</sup>. Når dette forhold inddrages, er administrationsudgifterne forholdsvis lave. Årsagen til at denne korrektion er blevet foretaget er, at det opstillede mål for tjenesteydelser ikke indeholder alle de overførsler, der er mellem kommunerne på dette område.

For at sammenholde administrationsudgifterne inden for socialektoren er de derfor blevet opgjort i forhold til den ovennævnte selvforsyningsgrad samt antallet af modtagere af socialpension<sup>14</sup>. Sammenligning fremgår af nedenstående tabeller.

**Tabel 6-9: Adm. udgifter pr. modtager af socialpension (kr.).<sup>15</sup>**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Rent og delvist administrative	12.479	5.688	10.638	8.166
Alle	13.714	6.922	12.465	9.410

Kilde: Egne beregninger

<sup>13</sup> Dette mål er baseret på rapporten "Udvidede nøgletal på området for udsatte børn og unge, 2007", tabel 17 og dækker formelt kun bopladser for Børn og Unge, men bruges som en indikator for generel selvforsyningsgrad.

<sup>14</sup> Baseret på oplysninger fra statistikbanken, DST.

<sup>15</sup> Folkepension er ikke medtaget.

**Tabel 6-10: Adm. udgifter pr. indbygger delt med selvforsyningsgrad<sup>16</sup>.**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Rent og delvist administrative	685	931	2.422	1.381
Alle	752	1.136	2.694	1.594

Kilde: Egne beregninger

Som det fremgår af tabellerne, er det ikke entydigt, hvorvidt Københavns Kommune har højere administrative udgifter sammenlignet med de øvrige 6-byer.

I sammenligningen med 6-byerne bør man være opmærksom på, at omfanget og svaghedsgraden blandt de svagere grupper i Københavns Kommune kan være højere end de øvrige 6-byer. Et andet forhold der kan have betydning for denne opgørelse af administrative udgifter er, at andelen af kontor- og it-personale samt akademikere, der udfører borgerrettede servicefunktioner inden for denne sektor er høj. Ifølge oplysninger fra Socialforvaltningen drejer dette sig om ca. 325 årsværk. Inddrages de forhold, er der flere indikationer på, at administrationsudgifterne ikke er højere end i de øvrige 6-byer.

Sektorsammenligningen viser, at indikationen i afsnit 5 om, at socialektoren har en relativt høj andel af administrative udgifter ikke er entydig, når der tages højde for sektorspecifikke forhold.

## 6.6 Tekniksektoren

Sektorsammenligningen indikerer, at Københavns Kommune ligger i den øvre halvdel af 6-byerne inden for tekniksektoren.

Sektoren er meget omfattende, idet den dækker over en bred vifte af aktiviteter. Derudover er der væsentlige forskelle på, hvilke opgaver der varetages internt i kommunen på tværs af 6-byerne.

En del af denne forskel er der dog kontrolleret for, ved at trække forsyningsvirksomhederne ud af analysen samt andre aktiviteter oplyst af kommunerne. For yderligere specificering henvises til bilag 10.2.

**Tabel 6-11: Adm. udgifter i kr. pr. indbygger**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Rent og delvist administrative	307	108	376	201
Alle	312	108	376	201

Kilde: Egne beregninger

Som det fremgår af tabellen, har Københavns Kommune forholdsvis høje udgifter til administration sammenholdt med de øvrige 6-byer.

En potentiel forklaring på den relativt store forskel på administrationsudgifterne i Københavns Kommune i forhold til de øvrige 6-byer, kan skyldes forskelle i organisationen af redningsberedskabet, som indgår i sektoren med en relativt stor andel.

<sup>16</sup> Det er ikke alle byer i 6-bysamarbejdet, der opgør dette forhold.

## 6.7 Tværgående/centraladministration

Sektorsammenligningen viser, at Københavns Kommune har højere administrationsudgifter end de øvrige 6-byer inden for den tværgående sektor.

Sektoren indeholder en lang række af de funktioner i kommunen, som direkte understøtter den administrative og politiske organisation på tværs af alle forvaltninger. Et sammenligningsgrundlag der understøtter de øvrige funktioner i kommunen er en sammenholdning af administrationsudgifterne med antallet af ansatte i kommunerne. **Tabel 6-12** giver denne oversigt.

**Tabel 6-12: Adm. udgifter pr. årsværk i hele kommunen (kr. pr. år)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Rent og delvist administrative	56.439	29.501	37.162	33.692
Alle	57.032	30.119	38.357	34.470

Kilde: Egne beregninger

Som det fremgår af ovenstående tabel, er de københavnske administrationsudgifter markant højere inden for denne sektor. Det er lønsummen, der udgør den største andel af denne forskel. Forskellen er så markant, at den ikke alene kan forklares ud fra stedtillæg.

En potentiel årsagsforklaring kan være den måde, Københavns Kommune er organiseret. En anden mulig forklaring kan være, at der er mere central konteret administration i København, end i de øvrige 6-byer. Der er imidlertid også høje administrative udgifter i flere af de øvrige sektorer, hvorfor dette indikerer, at det ikke alene kan være forklaringen.

Sektorsammenligningen bekræfter dermed indikationen i afsnit 5. Administrationsudgifterne i den tværgående sektor i København er de højeste blandt 6-byerne. Resultatet er således robust overfor opgørelsesformen.

## 6.8 Undervisningssektoren

Sektorsammenligningen viser, at Københavns Kommune har relativt store administrationsudgifter i undervisningssektoren.

Sektorens primære aktivitet er knyttet til drift af folkeskolen. Det er således naturligt at sammenholde administrationsudgifterne i forhold til antallet af elever i de offentlige grundskoler<sup>17</sup>. Administrationsudgifterne fremgår af **Tabel 6-14**.

**Tabel 6-13: Adm. udgifter i forhold til antal elever i offentlige grundskoler (kr. pr. år)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Rent og delvist administrative	3.635	2.358	3.204	2.789
Alle	6.064	4.142	5.386	4.849

Kilde: Egne beregninger

<sup>17</sup> Baseret på oplysninger fra statistikbanken, DST.

Andelen af skolesøgende elever i Københavns Kommune der går på privatskoler, er større end i de øvrige 6-byer. Da der også er administrationsomkostninger forbundet med de elever, er der foretaget en beregning af, hvad de administrative udgifter er i forhold til antallet af elever i alt. **Tabel 6-14** angiver dette.

**Tabel 6-14: Administrationsudgifter i forhold til antal elever (kr. per år)**

	København	Min	Max	Gennemsnit
Rent og delvist administrative	2.671	2.089	2.629	2.359
Alle	4.456	3.670	4.410	4.103

Kilde: Egne beregninger

Uanset valg af opgørelsesmetode, er administrationsudgifterne i Københavns Kommune højere end i de øvrige 6-byer.

Sektorsammenligninger afkræfter dermed indikationen fra afsnit 5 om, at der er relativt lave administrative udgifter i undervisningssektoren i Københavns Kommune.

## 6.9 Delkonklusion: Sektorsammenligning

Sammenligningen mellem sektorerne baseret på sektorspecifikke forhold indikerer, at følgende sektorer har markant højere administrationsudgifter i forhold til de øvrige 6-byer:

- Tværgående
- Børn og unge
- Undervisning.

Der er imidlertid så modstridende indikationer på omfanget af administrationsudgifter inden for undervisningssektoren, at den valgte metode og tilgang ikke er tilstrækkelig. Det vil således kræve mere dybtgående undersøgelser at fastlægge det præcise omfang af de administrative udgifter for undervisningssektoren. Som en konsekvens heraf er undervisningssektoren ikke medtaget i den videre opgørelse af effektiviseringspotentialet.

Analysen viser endvidere, at ud over disse sektorer, har følgende sektorer højere administrative udgifter end gennemsnittet hos øvrige 6-byer:

- Pleje og omsorg
- Teknik.

Sammenholdes opgørelserne i hhv. afsnit 5 og 6, er det den tværgående sektor og børn- og ungesektoren, der er markant højere i begge opgørelser ved en sammenligning med den maksimale værdi for de øvrige 6-byer. Der vil derfor være selvstændigt fokus på disse to sektorer i afsnit 8, når effektiviseringspotentialet opgøres.

Det skal bemærkes, at administrationsudgifterne for den tværgående sektor er 23 % højere end den maksimale værdi for de øvrige 6-byer. Niveauet for børne- og ungesektoren er 4 % højere. Specielt den tværgående sektor har højere administrationsudgifter end de øvrige 6-byer.

Der er desuden en række andre sektorer, der har relativt høje administrationsudgifter i enten afsnit 5 eller 6.

På baggrund af opgørelserne i afsnit 5 og 6, er der således sektorer, hvor der er indikationer på, at der er højere administrative udgifter i Københavns Kommune end i de øvrige 6-byer. Af disse fire sektorer, har følgende sektorer administrationsudgifter, der er markant højere end i de øvrige 6-byer:

- Tværgående
- Børn og unge.

Derudover har følgende sektorer højere administrationsudgifter end hos de øvrige 6-byer.

- Teknik
- Pleje og omsorg

## 7. Opgørelse af udgifter til administration i Københavns Kommune

Formålet med dette afsnit er at omsætte delkonklusionen i afsnit 6 til en beregning af de administrative udgifter i Københavns Kommune på forvaltningsniveau. Beregningerne for hver af de tre dimensioner, som analysen er baseret på, tager afsæt i den metode, der er beskrevet i afsnit 4.5.

Opgørelsen af de administrative udgifter er beskrevet nedenfor.

### 7.1 Lønsum

De FLD-data, som analysen af løn er baseret på, indeholder alle stillingskategorier med tilhørende brugernummer og stillingskategori. Brugernumret angiver tilknytningsforhold til forvaltningerne for de enkelte medarbejdergrupper. Dette udtræk er koblet sammen med de fastlagte administrationsprocenter samt lønoplysninger. Efterfølgende er det blevet suppleret med oplysninger omkring selvejende institutioner fra de enkelte forvaltninger. Da der ikke er brugernumre tilknyttet Revisionsdirektoratet og Borgerrådgiveren, har det ikke været muligt at identificere disse medarbejdere særskilt.

Opgørelsen giver følgende sammenhæng mellem sektorerne og forvaltningerne.

**Tablet 7-1: Forvaltningernes andel af de enkelte sektorer (helt og delvise administrative medarbejders lønsum)**

	BIF	BUF	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Øvrige	Total
Teknik	0%	0%	22%	1%	0%	45%	0%	32%	100%
Undervisning	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Børn og Unge	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Tværgående-/centraladministrationen	9%	9%	11%	21%	11%	17%	22%	0%	100%
Kultur	0%	10%	90%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Pleje og Omsorg	0%	5%	0%	4%	91%	0%	0%	0%	100%
Beskæftigelse og integration Social	86%	1%	3%	9%	0%	0%	0%	0%	100%
Ikke fordelt	0%	4%	0%	2%	7%	82%	5%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>10%</b>	<b>26%</b>	<b>10%</b>	<b>18%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

Kilde: Egne beregninger. Øvrige dækker over Københavns Brandvæsen og Spastikerforeningen

### 7.2 Køb af administrative tjenesteydelser

Til at fordele de administrative tjenesteydelser er der taget udgangspunkt i forvaltningernes budgetramme (udgifter) på funktionsnummerniveau for at sikre, at der ikke gives for lille en vægt til de områder, der har valgt at udlicite en relativ stor del af deres drift. Andelene på sektorniveau er givet i nedenstående tabel.

**Tabel 7-2: Fordelingsnøgle til administrative tjenesteydelser**

	BIF	BUF	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Øvrige	Total
Teknik	3%	3%	29%	2%	0%	40%	10%	12%	100%
Undervisning	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Børn og Unge	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Tværgående-/centraladmi- nistrationen	10%	10%	8%	23%	12%	17%	18%	1%	100%
Kultur	0%	2%	98%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Pleje og omsorg	0%	0%	0%	7%	93%	0%	0%	0%	100%
Beskæftigelse og integration	98%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	100%
Social	0%	5%	0%	93%	2%	0%	0%	0%	100%

Kilde: Egne beregninger: Øvrige dækker over de enheder der ligger udenfor udvalgene jf. Årsregnskabet for 2007.

Fordelingsnøglen har en meget høj korrelation med den tilsvarende baseret på løn andelen til administration.

### 7.3 Øvrige administrative udgifter

De øvrige administrative udgifter, dvs de administrativt vægtede andre udgifter, er blevet fordelt efter den andel af lønnen, der er administrativ, dvs. den fordeling, der fremgår af **Tabel 7-1**.

Den samlede opgørelse fordeling af administrative udgifter fordelt på forvaltningerne i Københavns Kommune fremgår af **Tabel 7-3**:

**Tabel 7-3: Adm. udgifter (Rent og delvist adm. medarb. mio. kr.)**

	Løn	Tjenesteydelser	Andre udgifter	Total
BIF	299	143	16	<b>458</b>
BUF	780	56	12	<b>848</b>
KFF	300	56	12	<b>368</b>
SOF	534	99	24	<b>657</b>
SUF	331	72	11	<b>415</b>
TMF	355	72	18	<b>445</b>
ØKF	338	67	23	<b>428</b>
Øvrige	40	8	0	<b>48</b>
<b>Total</b>	<b>2.977</b>	<b>575</b>	<b>116</b>	<b>3.668</b>

Kilde: Egne beregninger

Som anført i afsnit 6, udgør Økonomiforvaltningen en væsentlig del af den tværgående sektor. En ikke uvæsentlig del af de medarbejdergrupper der indgår som rent eller delvist administrative i sektoren, er tilknyttet Koncernservice.

For at tilvejebringe en så retvisende opgørelse af Økonomiforvaltningen som muligt, er der blevet foretaget en korrektion for Koncernservice, idet denne udfører ydelser for alle de øvrige forvaltninger i kommunen.

Korrektion er lavet ved at sammenholde antallet af årsværk i Koncernservice (221 årsværk) med det totale antal medarbejdere i Økonomiforvaltningen. Andelen er efterfølgende ganget på Økonomiforvaltningens administrationsudgifter. Endelig er

denne faktor fordelt ud på de enkelte forvaltninger på baggrund af deres nettobetaling til Koncernservice. Beregningerne er baseret på oplysninger fra Koncernservice. Nedenstående tabel viser administrationsomkostninger efter at denne korrektion er foretaget.

**Tabel 7-4: Adm. udgifter korrigeret for KS (Rent og delvist adm. medarb., mio. kr.)**

	Løn	Tjenesteydelser	Andre udgifter	Korrektion for KS	Total
BIF	299	143	16	11	<b>469</b>
BUF	780	56	12	15	<b>864</b>
KFF	300	56	12	10	<b>378</b>
SOF	534	99	24	19	<b>677</b>
SUF	331	73	11	20	<b>434</b>
TMF	355	73	18	11	<b>456</b>
ØKF	338	67	23	-86	<b>342</b>
Øvrige	40	8	0	0	<b>48</b>
<b>Total</b>	<b>2.977</b>	<b>575</b>	<b>116</b>	<b>0</b>	<b>3.668</b>

Kilde: Egne beregninger

Den ovenstående tabel, samt de indikationer der er kommet frem i de ovenstående afsnit, giver anledning til påpege, at:

- Lønnen udgør langt den største andel af de samlede administrative udgifter
- Hovedparten af de administrative udgifter i forvaltningerne er knyttet til medarbejdergrupper, der er forankret i den tværgående sektor
- Børn og ungdomsudvalget og Socialudvalget har den største andel af de administrative udgifter.

I forbindelse med lønoppørelsen i afsnit 5 for den tværgående sektor, blev det påpeget, at de højere administrative udgifter primært kan henføres til personalesammensætningen. Et forhold, der vil have særligt fokus i forbindelse med opgørelsen af effektiviseringspotentialet.

I bilag 10.5 er der foretaget en opgørelse af administrationsudgifterne for Københavns Kommune fordelt på de enkelte hovedkonti.

## 8. Opgørelse af effektiviseringspotentiale i Københavns Kommune

Formålet med dette afsnit er at identificere, hvordan resultaterne i de foregående analyser kan omsættes til et egentligt effektiviseringspotentiale i Københavns Kommune. I det følgende afsnit er der derfor foretaget en beregning af potentialet herfor.

Opgørelsen af potentialet er opgjort på tre trin, som er beskrevet i metodeafsnittet.

### 8.1 Trin 1: Identifikation af en kommune med lavere administrative omkostninger

Et groft mål for effektiviseringspotentialet i Københavns Kommune kan beregnes ved at sammenholde de samlede administrationsudgifter pr. indbygger med en kommune med lavere administrationsudgifter – eksempelvis ud fra gennemsnitskommunen i afsnit 5. Baseret alene på en sådan beregning, ville det være muligt at realisere et samlet effektiviseringspotentiale i Københavns Kommune på **ca. 650 mio. kr.**

Det er imidlertid vurderingen, at dette ikke repræsenterer et realiserbart effektiviseringspotentiale. For at tilvejebringe et mere retvisende potentiale, bør opgørelsen i stedet baseres på et beregnet niveau for, hvilket potentiale der som minimum kan realiseres.

For at beregne det minimale effektiviseringspotentiale tages der udgangspunkt i, at hver sektor kan realisere minimum 25 % af forskellen mellem Københavns administrative udgiftsniveau pr. indbygger og gennemsnittet for de øvrige 6-byer for hver sektor.

Årsagen til, at beregningen af potentialet er baseret på 25 % er baseret på følgende principper:

- På baggrund af sektorsammenligningen i afsnit 6, er det specielt den tværgående sektor der har højere administrationsudgifter i forhold til de øvrige 6-byer. Alene for denne sektor er der ca. 550 mio. kr. i effektiviseringspotentiale, hvis man i Københavns Kommune kunne realisere et administrativt udgiftsniveau der lå på gennemsnittet af de øvrige 6-byer. Af de 550 mio. kr. kan de ca. 440 mio. kr. tilskrives administrativ lønsum.
- Der er gennemført en nærmere analyse af lønsummen. Den viser, at ca. 200 mio. kr. af den samlede lønsum ikke kan forklares ved usikkerhed i administrationsprocenter jf. følsomhedsanalysen i afsnit 10.5.
- Registrering af visse medarbejdere i de enkelte forvaltninger kan være misvisende. For at håndtere en del af denne potentielle usikkerhed, er der indarbejdet en korrektion på, at 10 % af de medarbejdere der indgår i den tværgående sektor ikke er retvisende registeret. Omsat til lønsum udgør det ca. 90 mio. Kr. De 90 mio. kr. fremkommer ved at sammenholde disse potentielle misvisende registreringer med den gennemsnitlige løn og administrationsprocent.

Der er således ca. 110 mio. kr. af de administrative udgifter til løn, der ikke kan forklares selv under de mest restriktive forudsætninger, svarende 25 %. Dette forsigtighedsprincip overføres til de øvrige dimensioner og de øvrige sektorer.

At det er relevante at anlægge den konservative tilgang til realiseringen af potentialet, som er beskrevet i ovenstående, understøttes af at:

- Københavns Kommunes placering ikke er entydig, når der inddrages sektorspecifikke mål (i afsnit 6.) Der er således flere sektorer der viser sig at have relativt lavere administrationsudgifter i forhold til aktivitet og målgruppe, selv om en direkte sammenligning af administrationsudgifter pr. indbygger viser det modsatte.
- Den valgte metodes ikke rummer mulighed for, at der tages højde for Københavns Kommunes struktur og størrelse – både i kraft af dens funktion som hovedstad og som landets største kommune.
- Potentialer alene er opgjort på de helt eller delvist administrative medarbejdergrupper. Skulle det fulde potentiale realiseres ville en række af de stillinger der indgår som administrative, skulle opdeles på en uhensigtsmæssig måde. En realisering der ville kræve en meget lang implementeringshorisont.
- Der i forbindelse med analysen er blevet identificeret en række lokale forhold i de enkelte forvaltninger som medfører, at det ikke vil være realistisk at realisere det fulde potentiale.
- Målet for tjenesteydelser og for andre administrative udgifter er baseret på regnskabet for 2007. Der kan således være effektiviseringsstiltag, der er implementeret og realiseret siden da. Lønsummen er baseret på oplysninger for september 2008, hvorfor disse anses for at være retvisende.
- Der kan være effektiviseringsstiltag på de enkelte forvaltningsområder, som er vedtaget men endnu ikke implementeret. Disse indgår af samme årsag ikke i analysen, men kan have betydning for det samlede potentiale.

I det følgende afsnit vil der blive beregnet to minimale opgørelser for effektiviseringspotentialer: En opgørelse på minimum 161 mio. kr. og en opgørelse på minimum 177 mio. kr. Det er baseret på den opgørelse på sektorniveau, der er blevet identificeret i afsnit 5 og 6.

De to opgørelser er defineret på baggrund af, om der er tale om markant højere administrative udgifter, i forhold til opgørelsen i afsnit 5 og 6, eller udgifter til administration der er højere end gennemsnittet i de øvrige 6-byer.

## 8.2 Trin 2: Identifikation af forklarende sektorer

Som det blev konkluderet i sektorsammenligningen i afsnit 6, er der specielt to sektorer i Københavns Kommune, der har markant højere administrative udgifter end de øvrige 6-byer. De to sektorer er:

- Tværgående
- Børn og Unge.

Baseret på den anvendte metode, er det således indenfor disse sektorer at det vurderes, at det vil være mest sandsynligt at realisere potentialet. Den første opgørelse vil derfor tage udgangspunkt i disse to sektorer. Der er tale om en forholdsvis *kon-servativ* opgørelse af effektiviseringspotentialet, hvorfor sandsynligheden for, at potentialet kan realiseres, alt andet lige forventes at være høj. Den største andel af effektiviseringspotentialet er forbundet med den tværgående sektor. Potentialet fremgår af nedenstående oversigt.

### Opgørelse 1

Til at beregne, hvor stort et effektiviseringspotentiale der kan realiseres, tages der udgangspunkt i forholdet mellem gennemsnittet for 6-byerne og niveauet i København for administrationsudgifterne pr. indbygger inden for de to sektorer.

Med udgangspunkt i disse forudsætninger estimeres effektiviseringspotentiale vil at være **ca. 161<sup>18</sup> mio. kr.** Af disse henfører ca. 22 mio. kr. til Børn- og Ungesektoren, og ca. 139 mio. kr. til den tværgående sektor. Potentialet udgør ca. 25 % af det maksimale potentiale fra trin 1.

Den anden opgørelse tager udgangspunkt i såvel de sektorer som det blev vurderet at ligge over gennemsnittet, samt de sektorer, der havde markant højere administrationsudgifter. De er:

- Pleje og omsorg
- Teknik
- Tværgående
- Børn og unge.

Hvis disse sektorer inddrages, antages det, at der alt andet lige vil være et større mulighedsrum for at realisere potentialet. Samtidig bliver indiciene for, at der er højere administrative udgifter end i øvrige 6-byer tilsvarende svagere. Potentialet fremgår af nedenstående oversigt.

### Opgørelse 2

Effektiviseringspotentialet realiseres på baggrund af alle de sektorer, hvor der på baggrund af analyserne i afsnit 5 og 6, formodes at være et effektiviseringspotentiale.

Tilsvarende det ovenstående scenarie tages der udgangspunkt i, at hver sektor kan realisere 25 %<sup>19</sup> af forskellen mellem sektorens administrative udgiftsniveau pr. indbygger

<sup>18</sup> Der er foretaget afrunding af subtotalen. Denne anvendes derfor også i de følgende beregninger

<sup>19</sup> I bilag 10,6 er der foretaget beregninger af effektiviseringspotentialet ved hhv. 15 %, 25 % og 35 %.

og gennemsnittet.

Med udgangspunkt i disse forudsætninger estimeres det samlede effektiviseringspotentiale til at være **ca. 177 mio. kr.**

Det samlede potentiale for opgørelse 2 fremgår af nedenstående tabel.

**Tabel 8-1:**

Sektor	Mio. kr.	%-andel
Børn og unge	22	12 %
Pleje og omsorg	3	2 %
Teknik	13	7 %
Tværgående/centraladministrationen	139	79 %
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100 %</b>

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det særligt sektorerne fra opgørelse 1, der bidrager med det største effektiviseringspotentiale. Bemærk, at effektiviseringspotentialet er mindre end det effektiviseringspotentiale på 250 mio. kr., som Økonomiforvaltningen skønnede på baggrund af opgørelsen i efteråret 2008.

### 8.3 Trin 3: Kobling fra sektorer til udvalg i Københavns Kommune

Formålet med det tredje og sidste trin i beregningen af effektiviseringspotentialet er at koble det indikerende potentiale i sektorerne til udvalgene i Københavns Kommune.

Forudsætningen for, at det kan opgøres er, at der gennemføres en kortlægning af de enkelte forvaltningers andel af de sektorer, hvor der vurderes at være et effektiviseringspotentiale.

Baseret på vægtningsnøglen der anvendes i **Tabel 7-1**, hvor der er korrigeret for koncernservice, kan udvalgenes andel af potentialet beregnes. De fremgår af nedenstående tabel.

**Tabel 8-2: Udvalgenes andel af sektorerne (helt og delvis adm. medarb.)**

	BIF	BUF	KFF	SOF	SUF	TMF	ØKF	Øvrige	Total
Teknikområdet	0%	0%	22%	1%	0%	45%	0%	32%	100%
Undervisning	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Børn og unge	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Tværgående-/centraladministrationen	10%	10%	11%	22%	12%	18%	18%	0%	100%
Kultur	0%	10%	90%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Pleje og omsorg	0%	5%	0%	4%	91%	0%	0%	0%	100%
Beskæftigelse og integration	86%	1%	3%	9%	0%	0%	0%	0%	100%
Socialområdet	0%	8%	0%	86%	5%	0%	0%	0%	100%
Ikke fordelt	0%	5%	0%	2%	7%	82%	4%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>10%</b>	<b>27%</b>	<b>10%</b>	<b>18%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>9%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det tydeligt, at den tværgående sektor virkelig er tværgående, idet alle udvalg kan henføres til denne. Omvendt har nogle sektorer et meget tæt tilknytningsforhold til et enkelt udvalg.

Det skal understreges, at fordelingen er et umiddelbart bud på, hvor potentialet realiseres. For at sikre, at realiseringen kan gennemføres, vil det være nødvendigt at foretage en række dybere analyser indenfor de enkelte forvaltninger såvel som på tværs af kommunen. De områder det anbefales, at der ses nærmere på, fremgår af afsnit 9.

På baggrund af denne vægtningsnøgle kan effektiviseringspotentialet, der er blevet beregnet i opgørelse 1 og 2, fordeles på de enkelte udvalg. Der tages hermed udgangspunkt i den administrative lønandel af sektorerne<sup>20</sup>.

De nedenstående tabeller viser fordelingen af det estimerede effektiviseringspotentialet fordelt på udvalgene for hver opgørelse. For at anskueliggøre den tværgående sektors andel af potentialet, er den opgjort separat for hvert udvalg.

**Tablet 8-3: Fordeling af effektiviseringspotentialet: Opgørelse 1 (mio. kr.)**

Forvaltning	Tværgående	Børn og Unge	Total
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	14	0	14
Børne- og Ungdomsudvalget	14	22	36
Kultur- og Fritidsudvalget	15	0	15
Socialudvalget	31	0	31
Sundheds- og Omsorgsudvalget	16	0	16
Teknik- og Miljøudvalget	24	0	24
Økonomiudvalget	25	0	25
Øvrige	0	0	0
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>22</b>	<b>161</b>

Kilde: Egne beretninger

Som det fremgår af ovenstående tabel, at henføres alle udvalg til den tværgående sektor. Inddrages resultatet af opgørelse 2 udvides det samlede potentiale. Resultatet fremgår af nedenstående tabel.

<sup>20</sup> Resultaterne vil blive stort set identisk, hvis man splittede effektiviseringspotentialet i de tre dimensioner ud fra den nuværende fordeling, idet fordelingsnøglerne er næsten ens, jf. tabel 7-2 og 8-2.

**Tabel 8-4: Fordeling af effektiviseringspotentialet: Opgørelse 2 (mio. kr.)**

Forvaltning	Tværgående	Børn og Unge	Teknik	Pleje og omsorg	Total
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	14	0	0	0	14
Børne- og Ungdomsudvalget	14	22	0	0	36
Kultur- og Fritidsudvalget	15	0	3	0	18
Socialudvalget	31	0	0	0	31
Sundheds- og Omsorgsudvalget	16	0	0	3	19
Teknik- og Miljøudvalget	24	0	6	0	30
Økonomiudvalget	25	0	0	0	25
Øvrige	0	0	4	0	4
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>177</b>

Som anført i indledningen af analysen, er der kun i meget begrænset omfang taget højde for lokale forhold i såvel Københavns Kommune som i de øvrige 6-byer i opgørelsen af ovenstående potentiale.

Med det opdrag og den valgte metodiske tilgang, som analysen hviler på, har det ikke været målet at gå i dybden med de mange forhold, der antageligt vil gøre sig gældende. I stedet har fokus været på at tilvejebringe et så retvisende overordnet sammenligningsgrundlag på tværs af 6-byerne som muligt – og derefter overføre det til Københavns Kommune.

Af netop denne årsag, er potentialet på mellem 161 og 177 mio. kr., der er opgjort i tabel 8-4, etableret på baggrund af en forsigtig tilgang til potentialet. En tilgang der er valgt af respekt for den afgrænsning af forklaringskraften, som metoden giver. Baseret på en samlet vurdering af de indikationer som analysen har frembragt, er det derfor ikke et spørgsmål om, hvorvidt potentialet kan realiseres – men hvordan.

De enkelte forvaltninger i Københavns Kommune har tilvejebragt en række oplysninger af mere eller mindre detaljeret karakter. Sammenholdt med de data, der er blevet indhentet i forbindelse med analysen, er der i nedenstående afsnit foretaget en kort beskrivelse af, hvordan potentialet inden for de enkelte udvalgsområder er sammensat. Derudover er der, de steder hvor det er blevet vurderet relevant, angivet forvaltningsspecifikke forhold, der kan have en betydning for, hvor og hvordan effektiviseringspotentialet realiseres.

I forbindelse med fordelingen af effektiviseringspotentialet er et vigtigt at være opmærksom på at:

- En forvaltning der konterer en relativ stor andel af de administrative ydelser centralt, potentielt set kan blive tilskrevet en for stor del af effektiviseringspotentialet, hvis den har lave decentrale administrative udgifter
- Der kan være medarbejdere, der er registreret i den centrale/tværgående sektor, men som reelt udfører arbejde på decentralt niveau.

Som påpeget i afsnit 8.1 er der taget højde for disse potentielle fejlkilder idet opgørelsen af potentialet er baseret på en konservativ tilgang til det overordnede effektiviseringspotentiale. Forskydninger i disse forhold kan dog have betydning for den endelige fordeling af effektiviseringspotentialet imellem udvalgene.

### 8.3.1 **Beskæftigelses- og Integrationsudvalget**

Beregningerne ovenfor peger på, at ca. 14 mio.kr. af potentialet vil kunne realiseres i regi af Beskæftigelses- og Integrationsudvalget. Denne del af effektiviseringspotentialet skyldes i langt overvejende grad Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets andel af den tværgående sektor, idet 7 % af akademikerne og 12 % af kontor- og it-personalet kan henføres hertil.

Det skal påpeges, at Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets har lave administrationsudgifter i beskæftigelses- og integrationssektoren. Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen oplyser, at ca. 20 årsværk er registreret under centraladministration. Medarbejdere, der typisk laver planlægning af beskæftigelsesindsats, faglige retningslinjer, arbejdsgangsbeskrivelser, kommunikation, betjening af lokalt beskæftigelsesråd.

Disse medarbejdere er typisk registreret under jobcentrene i andre kommuner. Registreringen af disse medarbejdere under den tværgående sektor medfører, at Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets tilskrives en stor andel af effektiviseringspotentialet. De 20 årsværk udgør dog kun en mindre del af de samlede årsværk under den tværgående sektor. Dertil kommer at Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har oplyst at ca. 260 medarbejdere er registret under den tværgående sektor men udfører borgerrettede serviceydelser. Dette forhold kan skævvride den andel af effektiviseringspotentialet, der tilskrives Beskæftigelses- og Integrationsudvalget.

### 8.3.2 **Børne- og Ungdomsudvalget**

Beregningerne ovenfor peger på, at ca. 36 mio. kr. af det samlede effektiviseringspotentiale kan realiseres i regi af Børne- og Ungdomsudvalget. Heraf kan ca. 22 mio. kr. henføres til børn- og ungesektoren. De resterende 15 mio. kr. til den tværgående sektor.

Der er forholdsvis mange institutioner i Københavns Kommune. En del af potentialet inden for udvalget formodes at skyldes dette forhold, og at det er en lav frekvens af dagplejere i Københavns Kommune i forhold til de øvrige 6-byer<sup>21</sup>. Der kan være en potentiel skævvridning i resultatet pga. de mange små institutioner i Københavns Kommune. Det kan være at lederne i de mindre institutioner har en mindre administrationsandel end gennemsnittet, hvilket kan virke skævvridende. Der er dog også en del af potentialet der kommer fra den tværgående sektor, hvor 8 % af akademikerne og 9 % af kontor- og it-personalet kan henføres til Børne- og Ungdomsforvaltningen.

---

<sup>21</sup> Kilde: [www.noegletal.dk](http://www.noegletal.dk)

### 8.3.3 Kultur- og Fritidsudvalget

Beregningerne ovenfor peger på, at mellem 15 og 18 mio. kr. af effektiviseringspotentialiet kan realiseres i regi af Kultur- og Fritidsudvalget.

I opgørelse 1 er det det effektiviseringspotentiale, der er knyttet til ressourcer fra den tværgående sektor, der har en betydning for Kultur- og Fritidsudvalget. Kultur- og Fritidsudvalget har en lille andel af den tværgående sektor, men 8 % af akademikerne og 11 % af kontor- og it-personalet i den tværgående sektor er registeret under Kultur- og Fritidsforvaltningen. I forbindelse med den anden opgørelse er der også en del af tekniksektoren, der har en betydning for Kultur- og Fritidsudvalgets andel af det samlede effektiviseringspotentiale. Denne andel af den tekniske sektor skyldes bl.a. Kultur- og Fritidsudvalgets andel i idrætsanlæg og kulturhuse i Københavns Kommune.

I lighed med Koncernservice er Københavns Ejendomme en tværgående funktion, der kan ændre fordelingen af effektiviseringspotentialiet. I forbindelse med fordelingen af effektiviseringspotentialiet vil det være nødvendigt at foretaget nærmere undersøgelse af Københavns Ejendomme. En omfordeling af de ressourcer der bliver anvendt her, vil kræve en dybere undersøgelse af, hvorledes husleje prifsættes i forhold til de ressourcer, der anvendes på ejendommene. Ligeledes vil det være nødvendigt at foretage en nærmere undersøgelse af, hvorledes de 520 årsværk<sup>22</sup> der er tilknyttet Københavns Ejendomme er sammensat.

### 8.3.4 Socialudvalget

Beregningerne ovenfor peger på, at ca. 31 mio. kr. af effektiviseringspotentialiet kan realiseres under Socialudvalget uafhængigt af opgørelsen. Potentialiet er primært knyttet til den tværgående sektor. 18 % af akademikerne og 25 % af kontor- og it-personalet i den tværgående sektor tilhører socialforvaltningen

På grund af registreringspraksis er der en potentiel skævvridning af den andel der tilskrives Socialudvalget, idet der er registeret en gruppe medarbejdere i den tværgående sektor, der udfører borgerrettede serviceydelser. Socialforvaltningen har oplyst, at det drejer sig om ca. 325 årsværk. Derudover er der medarbejdere, der er aflønnet via eksterne midler samt en række medarbejdere, der af historiske årsager har en misvisende stillingsbetegnelse.

### 8.3.5 Sundheds- og Omsorgsudvalget

Afhængig af opgørelsen udgør udvalgets andel af effektiviseringspotentialiet mellem 16 og 19 mio. kr. Cirka 16 mio. kr. stammer fra den tværgående sektor, hvoraf Sundheds- og omsorgsudvalget udgør ca. 12 %.

Sammenholdes andelen af årsværk i den tværgående sektor med det samlede antal årsværk, er der tale om en forholdsvis begrænset andel. Således er 9 % af akademikerne og 11 % af kontor- og it-personalet tilknyttet Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Der er en række medarbejdere der er registeret indenfor den tværgående

---

<sup>22</sup> Baseret på oplysninger for årsregnskabet for 2007.

sektor, som udfører borgerrettede serviceydelser, ifølge oplysninger fra sundheds og omsorgsforvaltningen drejer det sig om ca. 240 årsværk. De resterende 3 mio. kr. i opgørelse 2 kan henføres til pleje- og omsorgssektoren.

#### 8.3.6 **Teknik- og Miljøudvalget**

Udvalgets andel af effektiviseringspotentialet udgør mellem 24 og 30 mio. kr. afhængig af opgørelsesmetoden. Heraf kan ca. 24 mio. kr. henføres til den tværgående sektor, som Teknik- og Miljøudvalget udgør ca. 18 % af. 28 % af akademikerne og 18 % af kontor- og it-personalet i den tværgående sektor, kan henføres til Teknik- og Miljøforvaltningen.

Der er vis usikkerhed forbundet med tekniksektoren, idet den er meget bredt defineret. Eksempelvis kan forskelle i beredskabets organisering, som indgår heri, have betydning for omfanget af administrative udgifter.

Derudover kan der være en mindre skævvridning af Teknik- og Miljøudvalgets andel af den tværgående sektor. Det skyldes, at selv om der er korrigeret for medarbejdere, der direkte er registreret under forsyningsvirksomheder, kan der være personer i den tværgående sektor, der er tilknyttet administration af forsyningsvirksomhederne, som det ikke har været muligt at korrigere for.

#### 8.3.7 **Økonomiudvalget**

Effektiviseringspotentialet for udvalget er ca. 25 mio. kr. Hovedparten af potentialet stammer fra den tværgående sektor, som Økonomiudvalget udgør ca. 18 % af. Heraf er 22 % af akademikerne og 22 % af kontor- og it-personalet.

I realiseringen af potentialet indenfor Økonomiforvaltningen skal der, uanset at der er korrigeret for Koncernservice i afsnit 7.3, foretages en nærmere analyse af, hvordan fordelingen af potentialet mellem Koncernservice og forvaltningen skal gennemføres. I lighed med flere af de øvrige forvaltninger har Økonomiforvaltningen endvidere oplyst, at der er del medarbejdere som udfører borgerrettede serviceydelser. Det vil kræve yderligere undersøgelser for at finde ud af, præcis hvor i Økonomiforvaltningen effektiviseringen kan implementeres.

## 9. Sammenfatning

Formålet med denne analyse har været at analysere udgiftsniveauet i Københavns Kommune på det administrative område. Analysen har vist, at der, med den anvendte metode, kan identificeres en væsentlig forskel inden for de administrative udgifter, når kommunen sammenlignes med de øvrige 6-byer.

Sammenholdt med de analyser der tidligere er blevet gennemført, har analysen nuanceret billedet, idet Københavns Kommune ikke i alle tilfælde har de højeste udgifter. Uanset dette forhold, indikerer forskellen i de administrative udgifter, at der er et effektiviseringspotentiale på det administrative område.

Effektiviseringspotentialet er alene beregnet på baggrund af forskellene i udgiftsniveauet. Der er således ikke taget højde for forskelle i serviceniveau, organisationsforhold og lignende imellem de undersøgte kommuner.

Københavns Kommune foretog i efteråret 2008 en simpel sammenligning af kommunens administrative udgifter. Resultatet af denne var, at der blev påvist et potentiale på ca. 250 mio. kr. På baggrund af den metode der er blevet anvendt, er det blevet påvist, at der er et realiserbart effektiviseringspotentiale på mellem 161 og 177 mio. kr.

Langt hovedparten af potentialet er knyttet til den tværgående sektor, idet ca. 139 mio. kr. identificeres her. Alle udvalg har andel i sektoren, hvorfor de dermed også vil skulle bidrage til realiseringen af potentialet.

Den overordnede fordeling af effektiviseringspotentiale mellem de enkelte udvalg er blevet fastlagt. Der er imidlertid identificeret en række forbehold indenfor enkelte forvaltningsområder. Det skal derfor understeges, at der er tale om et kvalificeret bud på, hvordan potentialet kan realiseres.

Analysen bør ikke stå alene. Der vil være forhold, der bør afklares forud for eller parallelt med realiseringen af effektiviseringspotentialet i de enkelte udvalg. I nedenstående afsnit er de indsatsområder, som det anbefales, at realiseringen af potentialet fokuseres omkring, oplyst.

### 9.1 Nedbrydning af den tværgående sektor

Analysen har påvist, at det i høj grad er inden for den tværgående sektor, at potentialet er placeret. Hvis der skal foretages en prioritering af, hvilke potentialer der skal realiseres mest optimalt anbefales det, at denne prioriteres højt.

I forhold til registreringen af medarbejdere i FLD kan der være hele eller dele af medarbejdergrupper, der ikke er ensartet registreret. Som påpeget i analysen, kan dette skævvride selve fordelingen af potentialet inden for den tværgående sektor.

Formålet med en nedbrydning af den tværgående sektor er derfor, at:

- Fastlægge endelig fordeling af effektiviseringspotentialet

- Identificere, hvilke medarbejdergrupper der mest hensigtsmæssigt kan realisere potentialet

For at sikre en målrettet realisering af den del af potentialet, der er knyttet til nedbrydningen af den tværgående sektor, anbefales det at man:

- Identificerer og fastlægger hvorvidt de andele af sektoren, som analysen har påvist, er retvisende for de medarbejdergrupper, der er registeret i FLD
- Identificerer hvilke arbejds- og ansvarsområder der er relevante for de identificerede medarbejdergrupper, og hvilke kan udfases eller nedlægges
- Identificerer hvordan en del af de arbejds- og ansvarsområder der identificeres, kan ændres, samles og/eller koordineres mere effektivt.

## 9.2 Lønningsniveauer og medarbejdergrupper

En årsag til at Københavns Kommune har højere administrative udgifter end de øvrige 6-byer er, at det samlede administrative lønningsniveau er højt. En forudsætning for en optimal effektiviseringsproces er, at der kommer klarhed over den præcise årsag.

De samlede lønudgifter knyttet til administration består af to komponenter: Antal administrative medarbejdere og deres lønninger. Analysen viser, at det ikke er lønniveauet alene, der kan forklare de høje administrative udgifter. Personalesammensætningen har også en væsentlig betydning.

For at sikre en målrettet realisering af den del af potentialet, der er knyttet til en justering af lønningsniveauet og medarbejdergrupper, anbefales det at:

- Det identificerede lønningsniveau benchmarkes med relevante administrative medarbejdergrupper i statslige og private institutioner
- Det afklares, hvorvidt det er de relevante medarbejdergrupper, der udfører administrative arbejde
- Der udarbejdes et overordnet "ansvars- og rollekatalog" for adm. medarbejdere
- Potentialet ved at ændre sammensætningen af medarbejdere beregnes.

Som det fremgår af analysen, er der indikationer på, at lønningsniveauet i Københavns Kommune er højt. Det anbefales derfor, at der udover ovenstående foretages en vurdering af, hvorvidt og hvordan strategisk anvendelse af *udlicitering* kan bidrage til realisering af potentialet.

Analysen af effektiviseringspotentialet ved udlicitering inden for kommunerne har påvist, at der er et betragteligt effektiviseringspotentiale. Det centrale spørgsmål er, hvorvidt udlicitering anvendes i passende omfang inden for det administrative område i Københavns Kommune. Det anbefales, at der foretages en vurdering af:

- Hvilke administrative områder der med fordel kan udliciteres

- Hvorvidt der er en hensigtsmæssig benyttelse af vikarordninger, når der tages højde for de udgifter, der er forbundet med de tilhørende administrationsrelaterede arbejdsgange.

### 9.3 **Omfang og antal af institutioner**

En mulig årsagsforklaring på, at Københavns Kommune har relativt høje administrationsudgifter er, at der er et relativt stort antal af institutioner i kommunen. Det anbefales derfor, at der foretages en vurdering af, hvordan antallet af institutioner har betydning for omfanget af administrative udgifter.

Der er gennemført en række analyser i såvel kommunerne som staten med fokus på, hvordan samlingen af administrative støttefunktioner kan medvirke til dels at nedbringe udgifterne hertil. Etableringen af KoncernService i Københavns Kommune er et eksempel herpå. Det er vurderingen, at en del af det identificerede potentiale vil kunne realiseres igennem en yderligere centralisering af de administrative funktioner.

For at sikre en målrettet realisering af den del af potentialet, der er knyttet til en revidering af den administrative support af institutionerne, anbefales det, at der:

- Foretages en kortlægning af, hvorvidt der i dag er sammenhæng mellem institutionens størrelse og omfanget af administrative udgifter
- Fastlægges en administrativ og bevillingsmæssig norm for, hvornår der opretholdes selvstændige administrative støttefunktioner
- Foretages en beregning af potentialet baseret på hel eller delvis centralisering af de administrative støttefunktioner i henholdsvis de enkelte centralforvaltninger og i hele kommunen.

Det anbefales, at der er fokus på at vurdere, hvordan centraliseringen af følgende funktioner – ud over de der allerede er igangsat i nogle forvaltninger – kan bidrage til realiseringen af potentialet:

- Økonomistyring
- Vejledning af borgere, virksomheder og brugere
- HR-funktioner
- Lokal it-support
- Lokal lønadministration.

I forhold til centralisering af administrative støttefunktioner, er det vigtigt at sondre mellem selvejende og kommunalt ejede institutioner idet selvejende institutioner til en vis grad kan få adm. støtte hos deres paraplyorganisationer.

Det vil antageligt være relevant at se på omfanget af institutioner på alle forvaltningsområder. Det er vurderingen, at det i særlig grad er inden for følgende forvaltninger, at antallet af institutioner har betydning for andelen af administrationsudgifter:

- Børne- og Ungeforvaltningen
- Socialforvaltningen
- Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
- Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

#### 9.4 **Organisations- og styreformer**

Der er indikationer i analysen på, at de valgte organisations- og styreformer kan have betydning for omfanget af de administrative udgifter. Organiseringen af de enkelte forvaltninger i Københavns Kommune er meget forskelligartet. Dels på grund af variationen i de ansvarsområder, som de består af. Dels på grund af de styringsmodeller som de er bygget op omkring. Endelig er der stor forskel på omfanget og kompleksiteten af de områder, som de forvalter.

Årsagen til at det er relevant at se på dette område i forbindelse med realisering af effektiviseringspotentialer er, at en forenkling af en given organisations- og styreform kan rumme et potentiale i form af lavere ressourceforbrug, øget gennemsigtighed og en klarere ansvars- og rollefordeling.

Det anbefales, at der foretages en vurdering af:

- Omfanget af decentrale enheder med beslutnings- og analysekompetence på det administrative område
- Omfanget af selvstændige administrative støttefunktioner i forvaltningerne såvel som institutionerne herunder
- Graden af decentralisering af budgetterings- og økonomistyringskompetencer
- Graden af decentralisering af mål- og resultatstyring samt afrapportering af disse.

Det anbefales, at realisering af den del af potentialer, der forventes at være knyttet til en revurdering af organisationsformerne fokuseres omkring:

- Reduktion i antallet af administrative ledelseslag på institutions-, distrikts- og centerniveau såvel som i centralforvaltningerne
- Forenkling eller reduktion i omfanget af kontrol- og valideringslag i administrationen af decentrale enheder
- Centralisering af tværgående administrativ serviceproduktion
- Forenkling af antallet/kompleksitet i organiseringen af forvaltningsområdet (eksempelvis nedbringelse af distrikter, centre og institutioner).

#### 9.5 **Forvaltningsstrukturen i Københavns Kommune**

Københavns Kommunes forvaltningsstruktur er baseret på et såkaldt mellemformstyre, der er karakteriseret ved, at der er delt administrativ ledelse, og at hver forvaltning løser opgaver for et af de syv udvalg. Denne styreform blev indført som erstatning for det gamle magistratsstyre i 1998.

Som påpeget i 9.1. er der indikationer i analysen på, at det største potentiale ligger inden for den tværgående sektor, og at det specielt er lønningerne, der udgør den største andel af potentialer. Det er med andre ord omfanget af medarbejdergrupper og deres lønningsniveau, der i høj påvirkning påvirker de administrative udgifter.

Udover det potentiale der er knyttet til lønninger og det generelle omfang af den tværgående sektor er det vurderingen, at den valgte styreform i sig selv kan være medvirkende til det høje udgiftsniveau. En del af potentialet vil eventuelt kunne realiseres igennem en forenkling af den politiske og administrative styreform, som Københavns Kommune er baseret på.

Det anbefales, at der foretages en analyse med henblik på at belyse:

- Hvorvidt og hvordan den politiske styreform kan justeres med henblik på at nedbringe antallet af parallelle *politiske* støttefunktioner i hver af de syv centralforvaltninger
- Hvordan den administrative styreform kan forenkles, således at antallet af parallelle *administrative* støtte- og kontrolfunktioner kan nedbringes igennem en samling af disse i få tværgående enheder frem for syv selvstændige.

## 9.6 **Potentiale forbundet med undervisnings- og socialektoren**

I forbindelse med opgørelsen af administrative udgifter i afsnit 5 og sektorsammenligningen i afsnit 6 blev der identificeret modsat rettede tendenser indenfor de to sektorer.

På den ene side viste opgørelsen af administrationsudgifter at undervisningssektoren havde lavere administrationsudgifter end de øvrige 6-byer. På den anden side viste sektorsammenligningen, at undervisningssektoren er placeret forholdsvis højt i forhold til de øvrige 6-byer, når sektorspecifikke forhold inddrages. Det anbefales, at der foretages en mere dybdegående undersøgelse af undervisningssektoren med henblik på at fastlægge et eventuelt potentiale.

Tilsvarende for socialektoren, hvor opgørelsen af de administrative udgifter viste, at socialektoren har højere administrative udgifter i København end i de øvrige 6-byer. I sektorsammenligningen havde socialektoren i Københavns Kommune derimod lavere administrative udgifter end de øvrige 6-byer, idet der tages højde for sektorspecifikke forhold. Også her anbefales det, at der foretages en mere dybdegående analyse med henblik på at fastlægge et eventuelt potentiale.

## 9.7 **Betydningen af politisk vedtagne aktiviteter**

Der er i Borgerrepræsentationen eller i de enkelte udvalg løbende blevet truffet beslutning om, at Københavns Kommune på udvalgte områder ønsker at sætte fokus på eller prioritere særlige aktiviteter. Aktiviteter der ikke nødvendigvis kan genfindes i de øvrige 6-byer, og derfor kan have betydning for Københavns Kommunes administrationsniveau. Eksempler på sådanne tiltag er:

- Miljøcertificering
- Lokaludvalg

For at sikre, at der bliver taget højde for betydningen af disse tiltag anbefales det, at der foretages en nærmere analyse af:

- Hvor mange aktiviteter der er af denne karakter i Københavns Kommune
- Hvilke udgifter der er knyttet til opretholdelsen af de enkelte aktiviteter
- Hvilken personalesammensætning der er knyttet dertil

## 10. Bilag

### 10.1 Datakilder

Analysen er baseret på data fra enkelte udvalgte kilder. Fælles for dem er, at de alle er offentligt tilgængelige, og at de vurderes som pålidelige. Nedenfor er en kort præsentation af de benyttede kilder.

#### 10.1.1 FLD-data

FLD er en forkortelse for Det Fælleskommunale Løndatakontor. FLD indsamler og producerer løn- og personalestatistikker for danske kommuner og regioner. Overordnede udtræk er offentligt tilgængelige via FLD's hjemmeside, mens mere detaljerede udtræk skal bestilles som særkørsler.

Det benyttede data er et særudtræk fra FLD indeholdende alle overenskomstområder og underliggende stillinger i 6-byerne. Udtrækket indeholder antal årsværk for alle stillingskategorier samt lønninger for alle stillingskategorier med mere end 5 årsværk. Der er endvidere foretaget en fordeling af personalet på sektorer og, for Københavns Kommunes vedkommende, forvaltninger.

#### 10.1.2 Kommunale Nøgletal

De Kommunale Nøgletal er en samling af forskellige statistikker. Databasen varetages af Velfærdsministeriet og indeholder oplysninger om demografi, udgifter, serviceniveau m.m. i kommunerne. Oplysninger om kommunernes udgifter stammer fra Danmarks Statistik og er således baseret på kommunernes egne budgetter og regnskaber.

#### 10.1.3 Danmarks Statistik

Danmarks Statistik varetager adskillige statistikker, heriblandt demografiske statistikker og kommunale budgetter og regnskaber.

De kommunaløkonomiske statistikker indeholder opdelinger af de kommunale udgifter på område, art og funktionsopdeling m.m. Dette giver mulighed for at lave en detaljeret opdeling af kommunernes udgifter.

Regnskabstal for 2007 er pris- og lønreguleret med KL's PL-skøn.

## 10.2 **Korrektioner af FLD-dataudtræk**

For at gøre data så retvisende og sammenlignelige som muligt, er der foretaget to korrektioner af data fra FLD. De to korrektioner og deres baggrund er forklaret i det følgende.

### 10.2.1 **Selvejende institutioner**

Udtrækket fra FLD indeholder ikke alle selvejende institutioner. For at inddrage de selvejende institutioner har RMC bedt om at få oplyst antallet af årsværk for de selvejende institutioner for 6-byerne. For Københavns Kommune er dette blevet sammenholdt med de oplysninger, der er omkring selvejende institutioner fra regnskabet for 2007.

På baggrund af de oplysninger, der er blevet indhentet fra 6-byerne, er der blevet foretaget en korrektion for at inddrage de selvejende institutioner. Denne korrektion er afhængig af detaljeringsgraden på de modtagne oplysninger. Generelt er korrektionen foretaget på to måder. I tilfælde af oplysninger om lønsum er antallet af årsværk blevet beregnet ved hjælp af de gennemsnitlige forhold i byens sektor. Er der tale om årsværk, er lønsummen beregnet på tilsvarende vis. Dertil kommer, at der er lavet en korrektion for virksomheder som en kommune kører løn for, men som ellers ikke er tilknyttet kommunerne.

### 10.2.2 **Forsyningsvirksomheder**

Der kan være store forskelle mellem hvilke forsyningsvirksomheder de enkelte kommuner har internt. Af samme årsag kan der potentielt set være store forskelle på tværs af kommunerne i antallet af medarbejdere og bemanningen. Et forhold, det har vist sig svært at korrigerer for med de andre to dimensioner i analysen. Som en konsekvens heraf er der foretaget en korrektion, der fjerner de medarbejdere, der er knyttet til forsyningsvirksomheder. Der er endvidere blevet rensset for forsyningsvirksomheder på baggrund af de oplysninger, vi har fået fra 6-byerne. Korrektion er, som ved de selvejende institutioner, foretaget ved at sammenholde de indkomne oplysninger med de gennemsnitlige forhold for den relevante bys tekniksektor.

## 10.3 **Administrationsudgifter til forvaltningerne i Københavns Kommune**

Som opgørelsen af administrationsudgifter på sektorer er denne del opdelt i tre:

- Løn/Årsværk
- Tjenesteydelser
- Andre administrative udgifter.

I det følgende vil strategien til at beregne administrationsudgifterne for hvert del-element kort blive beskrevet.

### **Løn/Årsværk**

Særudtrækket fra FLD omfatter en opgørelse af de enkelte stillingskategorier på brugernummer og kontonumre. Denne opgørelse er efterfølgende blevet koblet med løndata for hver stillingskategori og de ovennævnte administrationsandele. Denne

kombination giver mulighed for at opgøre en forholdsvis præcis andel af lønudgifterne til administration for de enkelte forvaltninger.

Tallene fra FLD indeholder imidlertid ikke alle selvejende institutioner. Da disse også må forventes at have administrationsudgifter, er der dels blevet foretaget en forespørgsel vedr. omfanget af de selvejende institutioner hos de enkelte forvaltninger. Dette er suppleret med en gennemgang af de oplysninger omkring selvejende institutioner, der forefindes i Regnskabet for 2007 for Københavns Kommune.

### Tjenesteydelser

For at opgøre omfanget af administration i de købte tjenesteydelser bruges det ovennævnte mål for tjenesteydelser. Det vil sige posteringer på art 4.9, dog ikke på de funktioner der vedrører forsyningsvirksomheder samt en række andre funktioner. Det præcise udvalg er beskrevet i 10.4. Disse posteringer er væggtet jf. en beregnet administrationsvægt for at estimere det administrative omfang.

Fordelingen af dette mål ud til de enkelte forvaltninger er foregået på basis af deres budgetterede udgifter for 2007<sup>23</sup> baseret på Årsregnskabet for 2007, fraregnet Københavns ejendomme. Årsagen til at budgetterede udgifter er brugt, er at det ikke er muligt at bruge antal årsværk. Hvis man brugte antal årsværk ville man potentielt lægge for stor vægt over på de områder, der har valgt at have en intern produktion. For at undgå en sådan skævvridning bruges budgetudgifterne.

### Andre administrative udgifter

For at opgøre den tredje dimension af de administrative udgifter er brugt følgende strategi: På baggrund af de potentielt administrative posteringer der er brugt i forbindelse med opgørelse af sektorer, fordeles disse udgifter ud i forhold til forvaltningernes størrelse målt på baggrund af deres årsværk.

## 10.4 Oversigt over sektorer

Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke funktioner der er medtaget i hver sektor. Derudover angiver den, om der på den givne funktion optræder udgifter til administrative tjenesteydelser eller andre omkostninger.

Tabel 10-1:

Sektor	Funktioner	Tjenesteydelser på funktionen	Andre omkostninger på funktionen
Beskæftigelse og integration	5.46.60 Introduktionsprogram mv.	+	+
	5.46.61 Introduktionsydelse	+	+
	5.46.65 Repatriering	+	+
	5.57.71 Sygedagpenge	+	+
	5.57.73 Kontanthjælp	+	+
	5.57.74 Kontanthjælp vedrørende visse grupper af flygtninge	+	+
	5.57.75 Aktiverede kontanthjælpsmodtagere	+	+

<sup>23</sup> Teknisk set er der brugt de tilhørende udvalgs budgetramme.

Sektor	Funktioner	Tjenesteydelser på funktionen	Andre omkostninger på funktionen
	5.58.80 Revalidering	+	+
	5.68.93 Jobcentre	+	+
	5.68.94 Pilotjobcentre	+	+
	5.68.95 Løntilskud til ledige ansat i kommuner	+	+
	5.68.96 Servicejob	+	+
	5.68.97 Seniorjob til personer over 55 år	+	+
	5.68.98 Beskæftigelsesordninger	+	+
	6.45.53 Administration vedrørende jobcentre og pilotjobcentre	+	+
	5.58.81 Løntilskud mv. til personer i fleksjob og personer i løntilskudsstillinger i målgruppe		+
Børn og Unge	3.22.05 Skolefritidsordninger	+	
	3.30.46 Ungdomsuddannelse for unge med særlige behov	+	
	5.25.10 Fælles formål (dagtilbud til børn og unge)	+	+
	5.25.11 Dagpleje	+	
	5.25.12 Vuggestuer	+	
	5.25.13 Børnehaver	+	
	5.25.14 Integrerede daginstitutioner	+	
	5.25.15 Fritidshjem	+	
	5.25.16 Klubber og andre socialpædagogiske fritidstilbud	+	
	5.25.17 Særlige dagtilbud og særlige klubber	+	
	5.25.18 Åbne pædagogiske tilbud, legesteder mv.	+	
	5.25.19 Tilskud til puljeordninger, private klubber og privatinstitutioner	+	
Kultur	3.32.50 Folkebiblioteker	+	
	3.35.60 Museer	+	
	3.35.61 Biografer	+	
	3.35.62 Teatre	+	
	3.35.63 Musikarrangementer	+	
	3.35.64 Andre kulturelle opgaver	+	
	3.38.70 Fælles formål (folkeoplysning og fritidsaktiviteter mv.)	+	+
	3.38.72 Folkeoplysende voksenundervisning	+	
	3.38.73 Frivilligt folkeoplysende forningsarbejde	+	
	3.38.74 Lokaletilskud	+	
	3.38.75 Fritidsaktiviteter uden for folkeoplysningsloven	+	

Sektor	Funktioner	Tjenesteydelser på funktionen	Andre omkostninger på funktionen
	3.38.76 Ungdomsskolevirksomhed	+	
	3.38.77 Daghøjskoler	+	
	3.38.78 Elevtilskud	+	
Pleje og Omsorg	4.62.82 Kommunal genoptræning og vedligeholdelsestræning	+	
	4.62.85 Kommunal tandpleje	+	
	4.62.88 Sundhedsfremme og forebyggelse	+	
	4.62.89 Kommunale sundhedstjenester	+	
	4.62.90 Andre sundhedsudgifter	+	
	5.32.30 Ældreboliger	+	
	5.32.32 Pleje og omsorg mv. af ældre og handicappede	+	
	5.32.33 Forebyggende indsats for ældre og handicappede	+	+
	5.32.34 Plejehjem og beskyttede boliger	+	
	5.32.35 Hjælpe midler, forbrugsgoder, boligindretning og befordring	+	
	5.32.37 Plejevederlag og hjælp til sygeartikler o. lign. ved pasning af døende i eget hjem	+	
	5.48.67 Personlige tillæg mv.	+	+
	5.57.76 Boligydelser til pensionister	+	+
	4.62.81 Aktivitetsbestemt medfinansiering af sundhedsvæsenet		
Social	3.22.17 Specialpædagogisk bistand til voksne	+	
	5.28.20 Plejefamilier og opholdssteder for børn og unge	+	
	5.28.21 Forbyggende foranstaltninger for børn og unge	+	
	5.28.23 Døgninstitutioner for børn og unge	+	
	5.28.24 Sikrede døgninstitutioner for børn og unge	+	
	5.35.40 Rådgivning og rådgivningsinstitutioner	+	+
	5.38.42 Botilbud mv. til personer med særlige sociale problemer	+	
	5.38.44 Alkoholbehandling og behandlingshjem for alkoholskadede	+	
	5.38.45 Behandling af stofmisbrugere	+	
	5.38.50 Botilbud for længerevarende ophold	+	
	5.38.52 Botilbud til midlertidigt ophold	+	
	5.38.53 Kontaktperson- og ledsagerordninger	+	+
	5.38.58 Beskyttet beskæftigelse	+	

Sektor	Funktioner	Tjenesteydelser på funktionen	Andre omkostninger på funktionen
	5.38.59 Aktivitets- og samværstilbud	+	
	5.48.68 Førtidspension med 50 pct. refusion	+	+
	5.48.69 Førtidspension med 35 pct. refusion - tilkendt efter regler gældende fra 1.1 2003	+	+
	5.48.70 Førtidspension med 35 pct. refusion - tilkendt efter regler gældende fra 1.1 2003	+	+
	5.57.72 Sociale formål	+	+
	5.57.77 Boligsikring	+	+
	5.72.99 Øvrige sociale formål	+	+
Teknik	0.22.01 Fælles formål (jordforsyning)	+	
	0.22.02 Boligformål (jordforsyning)	+	
	0.22.03 Erhvervsformål (jordforsyning)	+	
	0.22.04 Offentlige formål (jordforsyning)	+	
	0.22.05 Ubestemte formål (jordforsyning)	+	
	0.25.10 Fælles formål (faste ejendomme)	+	+
	0.25.11 Beboelse	+	
	0.25.12 Erhvervsejendomme	+	
	0.25.13 Andre faste ejendomme	+	
	0.25.15 Byfornyelse	+	
	0.25.17 Anvisningsret	+	
	0.25.18 Driftsikring af boligbyggeri	+	
	0.28.20 Gørnne områder og naturpladser	+	
	0.32.31 Stadions, idrætsanlæg og svømmehaller	+	
	0.32.35 Andre fritidsfaciliteter	+	
	0.35.40 Kirkegårde	+	
	0.38.50 Naturforvaltningsprojekter	+	
	0.38.51 Natura 2000	+	
	0.38.52 Fredningerstatninger	+	
	0.38.53 Skove	+	
	0.38.54 Sandflugt	+	
	0.48.70 Fælles formål (vandløbsvæsen)	+	+
	0.48.71 Vedligeholdelse af vandløb	+	
	0.48.72 Bidrag for vedligeholdelsesarbejde m.v	+	
	0.52.80 Fælles formål (miljøforanstaltninger)	+	
	0.52.81 Jordforurening	+	
	0.52.83 Råstoffer	+	

Sektor	Funktioner	Tjenesteydelser på funktionen	Andre omkostninger på funktionen
	0.52.87 Miljøtilsyn - virksomheder	+	
	0.52.89 Øvrig planlægning, undersøgelser, tilsyn mv	+	
	0.55.90 Fælles formål	+	+
	0.55.91 Skadedyrsbekæmpelse	+	
	0.58.95 Redningsberedskab	+	
	2.22.01 Fælles formål	+	+
	2.22.05 Driftsbygninger og -pladser	+	
	2.28.14 Vintertjeneste	+	
	2.28.22 Vejanlæg	+	
	2.28.23 Standardforbedringer af færdselsarealer	+	
	2.32.30 Fælles formål (kollektiv trafik)	+	
	2.32.31 Busdrift	+	
	2.32.33 Færgedrift	+	
	2.32.34 Lufthavne	+	
	2.32.35 Jernbanedrift	+	
	2.35.40 Havne	+	
	2.35.41 Lystbådehavne mv.	+	
	2.35.42 Kystbeskyttelse	+	
	1.22.01 Gasforsyning		
	1.22.02 El-forsyning		
	1.22.03 Varmeforsyning		
	1.22.04 Vandforsyning		
	1.22.06 Andre forsyningsvirksomheder		
	1.35.40 Fælles formål (spildevandsanlæg)		
	1.35.43 Rensningsanlæg inkl. hoved- og detailkloakker		
	1.35.44 Tømningsordninger		
	1.38.60 Fælles formål (affaldshåndtering)		
	1.38.61 Ordninger for dagrenovation - restaffald		
	1.38.62 Ordninger for storskrald og haveaffald		
	1.38.63 Ordninger for glas, papir og pap		
	1.38.64 Ordninger for farligt affald		
	1.38.65 Genbrugsstationer		
	1.38.66 Øvrige ordninger og anlæg		
	2.22.03 Arbejder for fremmed regning		
	2.28.11 Vejvedligeholdelse mv.		
	2.28.12 Belægnings mv.		
Tværgående- /centraladministrationen	6.42.40 Fælles formål (politisk organisation)	+	+
	6.42.41 Kommunalbestyrelsesmedlem-	+	+

Sektor	Funktioner	Tjenesteydelser på funktionen	Andre omkostninger på funktionen
	mer		
	6.42.42 Kommissioner, råd og nævn	+	+
	6.42.43 Valg mv.	+	+
	6.45.51 Sekretariat og forvaltninger	+	+
	6.45.54 Administration vedrørende naturbeskyttelse	+	+
	6.45.55 Administration vedrørende miljøbeskyttelse	+	+
	6.48.60 Diverse indtægter og udgifter efter forskellige love	+	+
	6.48.61 Vækstfora	+	+
	6.48.62 Turisme	+	+
	6.48.63 Udvikling af menneskelige ressourcer	+	+
	6.48.66 Innovation og ny teknologi	+	+
	6.48.67 Erhvervsservice og iværksættteri	+	+
	6.48.68 Udvikling af yder- og landdistriktssområder	+	+
	6.45.50 Administrationsbygninger		+
	6.52.70 Lønpuljer		+
	6.52.72 Tjenestemandspension		+
Undervisning	3.22.01 Folkeskoler	+	
	3.22.02 Fællesudgifter for kommunens samlede skolevæsen	+	+
	3.22.03 Syge- og hjemmeundervisning	+	
	3.22.04 Pædagogisk psykologisk rådgivning mv.	+	+
	3.22.06 Befordring af elever i grundskolen	+	
	3.22.07 Specialundervisning i regionale tilbud	+	
	3.22.08 Kommunale specialskoler	+	
	3.22.09 Sprogstimulering for tosprogede børn i førskolealderen	+	
	3.22.10 Bidrag til statslige og private skoler	+	
	3.22.12 Efterskoler og ungdomsskoler	+	
	3.22.14 Ungdommens Uddannelsesvejledning	+	+
	3.22.16 Specialpædagogisk bistand til børn i førskolealderen	+	
	3.30.44 Produktionsskoler	+	
	3.30.45 Erhvervsgrunduddannelser	+	
	3.41.80 Regionale udviklingsopgaver på undervisningsområdet		

## 10.5 Følsomhedsanalyse af de enkelte administrationsandele

Der er foretaget en følsomhedsanalyse af den udregnede lønsum til administration pr. indbygger. Følsomhedsanalysen tager udgangspunkt i en Monte Carlo-simulering, hvor resultatets følsomhed over for ændringer i personalets administrationsandel undersøges. I denne Monte Carlo simulering opfattes de enkelte medarbejdergruppers administrationsandel ikke længere som en fast størrelse, men som en trækning fra en sandsynlighedsfordeling.

Helt konkret opstilles en model, hvor administrationsandelene for hver stillingsgruppe, defineres som en fordeling, der kan variere 10 procentpoints over og under den oprindelige værdi<sup>24</sup>. Derefter udtrækkes administrationsandelene tilfældigt fra fordelingen, og lønsummen til administration pr. indbygger udregnes. Proceduren gentages 10.000 gange med nye tilfældige trækninger fra fordelingen ved hver iteration. De beregnede 90 % konfidensbånd er præsenteret i nedenstående tabel.

---

<sup>24</sup> Der er tale om en *triangular distribution*, hvor middelværdien er den oprindelige administrationsandel og minimum og maksimum er henholdsvis 10 procentpoints højere og lavere end denne. Der benyttes som logisk forudsætning, at administrationsandelen i fordelingen skal ligge i det lukkede interval fra 0 til 1.

**Tabel 10-2: Adm. udgifter til løn 2008, konfidensintervaller ved Monte Carlo-simulation (10 procentpoints afvigelser, kr. per indbygger, rent og delvist administrative medarb.)**

	København	Min	Max	Median
Teknik	[ 230 ; 241 ]	[ 18 ; 30 ]	[ 292 ; 311 ]	[ 109 ; 124 ]
Undervisning	[ 428 ; 452 ]	[ 462 ; 478 ]	[ 629 ; 653 ]	[ 536 ; 555 ]
Børn og Unge	[ 713 ; 765 ]	[ 414 ; 461 ]	[ 683 ; 763 ]	[ 560 ; 619 ]
Tværgående- /centraladmi- nistrationen	[ 2.863 ; 2.946 ]	[ 1.754 ; 1.803 ]	[ 2.291 ; 2.354 ]	[ 1.992 ; 2.052 ]
Kultur	[ 195 ; 232 ]	[ 193 ; 236 ]	[ 496 ; 537 ]	[ 363 ; 402 ]
Pleje og Omsorg	[ 329 ; 353 ]	[ 287 ; 303 ]	[ 357 ; 382 ]	[ 327 ; 354 ]
Beskæftigelse og inte- gration	[ 332 ; 346 ]	[ 201 ; 208 ]	[ 643 ; 668 ]	[ 261 ; 271 ]
Socialområdet	[ 452 ; 470 ]	[ 265 ; 276 ]	[ 511 ; 537 ]	[ 311 ; 327 ]
ikke fordelt	[ 61 ; 63 ]	[ 8 ; 8 ]	[ 79 ; 83 ]	[ 37 ; 39 ]
<b>Total</b>	<b>[ 5.680 ; 5.797 ]</b>	<b>[ 4.486 ; 4.592 ]</b>	<b>[ 5.037 ; 5.163 ]</b>	<b>[ 4.778 ; 4.881 ]</b>

*Kilde: Egne beregninger*

Følsomhedsanalysen er endvidere foretaget med en fordeling, hvor administrationsandelen kan variere 20 procentpoints fra den oprindelige værdi.

**Tabel 10-3: Adm. udgifter til løn 2008, konfidensintervaller ved Monte Carlo-simulation (20 procentpoints afvigelser, kr. per indbygger, rent og delvist administrative medarb.)**

	København	Min	Max	Median
Teknik	[ 221 ; 243 ]	[ 8 ; 24 ]	[ 265 ; 299 ]	[ 86 ; 112 ]
Undervisning	[ 409 ; 484 ]	[ 442 ; 503 ]	[ 602 ; 679 ]	[ 513 ; 593 ]
Børn og Unge	[ 687 ; 789 ]	[ 389 ; 486 ]	[ 640 ; 799 ]	[ 528 ; 650 ]
Tværgående-/central- administrationen	[ 2.738 ; 2.907 ]	[ 1.683 ; 1.796 ]	[ 2.198 ; 2.344 ]	[ 1.906 ; 2.027 ]
Kultur	[ 187 ; 239 ]	[ 186 ; 240 ]	[ 478 ; 542 ]	[ 349 ; 406 ]
Pleje og Omsorg	[ 314 ; 405 ]	[ 275 ; 316 ]	[ 345 ; 397 ]	[ 314 ; 383 ]
Beskæftigelse og inte- gration	[ 317 ; 345 ]	[ 191 ; 222 ]	[ 618 ; 724 ]	[ 250 ; 271 ]
Socialområdet	[ 448 ; 490 ]	[ 259 ; 307 ]	[ 497 ; 561 ]	[ 296 ; 333 ]
ikke fordelt	[ 58 ; 62 ]	[ 7 ; 8 ]	[ 74 ; 86 ]	[ 36 ; 38 ]
<b>Total</b>	<b>[ 5.537 ; 5.781 ]</b>	<b>[ 4.365 ; 4.582 ]</b>	<b>[ 4.873 ; 5.124 ]</b>	<b>[ 4.656 ; 4.888 ]</b>

*Kilde: Egne beregninger*

Som det fremgår, er lønsum til administration i Københavns Kommune betydeligt højere end i de øvrige kommuner, selv når administrationsandelen på hver stillingskategori tillades at variere op til 20 procentpoints.

## 10.6 Opgørelse af administrationsudgifter Københavns Kommune på hovedkontoniveau

Tabellen nedenfor viser de opgjorte administrationsudgifter opdelt på hovedkonto 0-6 samt en lille andel, der ikke er fordelt.

**Tabel 10-4: Administrationsudgifter (mio. kr.)**

<b>Hovedkonto</b>	<b>Løn</b>	<b>Tjenesteydel- ser</b>	<b>Andre udgifter</b>	<b>Total</b>
0	108	29	0	137
1	0	0	0	0
2	15	3	1	19
3	517	23	3	544
4	37	1	0	37
5	636	151	8	795
6	1.611	368	104	2.083
ikke fordelt	54	0	0	54
<b>Total</b>	<b>2.977</b>	<b>575</b>	<b>116</b>	<b>3.668</b>

## 10.7 Andre niveauer for effektiviseringspotentialet

I forbindelse med opgørelsen af effektiviseringspotentialet er lavet en beregning for effektiviseringspotentialet for begge opgørelse under andre antagelser omkring potentialet:

**Tabel 10-5: Opgørelse 1: Robusthed over for andre procentsatser (mio. kr.)**

	15 %	25 %	35 %
BIF	8	14	19
BUF	21	36	50
KFF	9	15	22
SOF	18	31	43
SUF	10	16	22
TMF	15	24	34
ØKF	15	25	35
Øvrige	0	0	0
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>161</b>	<b>225</b>

**Tabel 10-6: Opgørelse 2: Robusthed over for andre procentsatser (mio. kr.)**

	15 %	25 %	35 %
BIF	8	14	19
BUF	21	36	50
KFF	11	18	26
SOF	19	31	43
SUF	12	19	27
TMF	18	31	43
ØKF	15	25	35
Øvrige	2	4	6
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>177</b>	<b>248</b>