

Kommunerne kan spare mindst 5,6 mia. kr. på ledelse og administration

Af økonom Line Andersen, chefkonsulent Jens Lund Andersen, student Ulrik Crüger Ahm og forskningschef Karsten Bo Larsen (T:41220476)
22-05-2024

Af regeringsgrundlaget fremgår det, at regeringen vil spare 3 mia. kr. på administration i kommunerne. Regeringsgrundlaget har udmøntet sig i en aftale om, at kommunerne skal spare 700 mio. kr. i 2024. I maj/juni forhandler KL og regeringen om rammerne for kommunernes økonomi i 2025 – herunder yderligere administrative besparelser mhp. at nå regeringens målsætning.

Denne analyse viser, at regeringens målsætning om at spare 3 mia. kr. ligger under den aller mest konservative opgørelse i denne analyse. Derfor er der plads til en mere ambitiøs og stadig helt klart realistisk målsætning for at spare på ledelse og administration i kommunerne.

Denne analyse viser:

- Kommunerne kan samlet spare 5,6-8,1 mia. kr. på ledelse og administration, hvis de forbedrer deres produktivitet til samme niveau som de bedste kommuner. Det svarer til en årlig besparelse på 900-1.400 kr. i gennemsnit per indbygger på landsplan.
- Besparelspotentialet er opgjort på baggrund af regnskabet for 2023 og ved både at tage højde for indbyggertal og den socioøkonomiske befolkningssammensætning i kommunerne.
- Besparelspotentialet for de enkelte kommuner varierer fra ca. 0 pct. og op til ca. 30 pct. af kommunernes udgifter til ledelse og administration.
- Analysen viser – i modsætning til tidligere analyser - hvilke andre kommuner de bør se imod for at søge inspiration til at reducere deres udgifter til ledelse og administration.

Top-10 kommuner med størst besparelspotentialer som andel af samlede udgifter

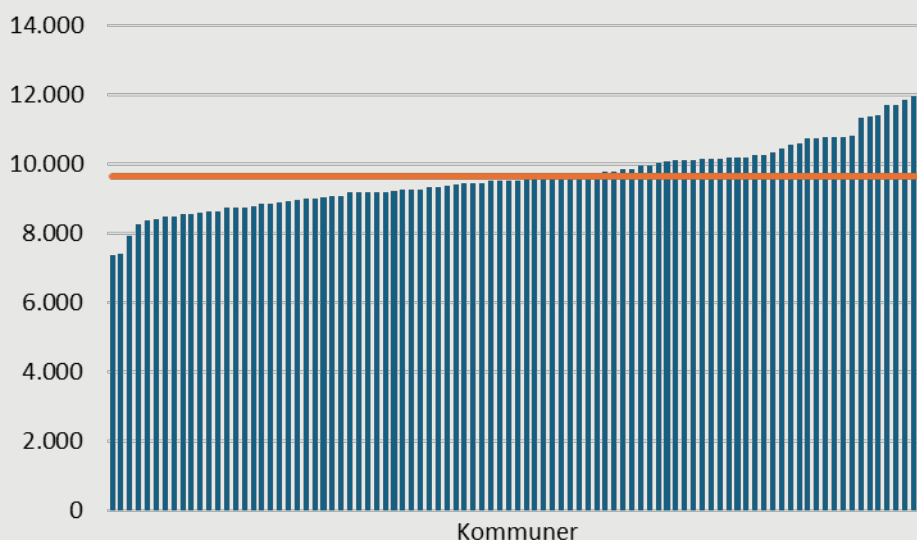
Kommune	Besparelspotentiale (mio. kr.)	Andel af samlede udgifter
Bornholm	139-155,3	29,3-32,7%
Skive	106,5-132,7	22,0-27,4%
Tønder	98,3-108,1	23,4-25,8%
Gentofte	159,9-214,9	20,7-27,8%
Rødovre	108,4-122,8	22,3-25,3%
Halsnæs	74,4-76,1	21,9-22,5%
Solrød	50,6-51,4	21,9-22,3%
Lemvig	39,6-52,3	19,0-25,0%
Vesthimmerland	80,5-90,5	20,6-23,1%
Glostrup	51-71,2	18,2-25,4%

Note: Den fulde liste over kommuner findes i bilaget.

Kommunerne bruger over 50 mia. kr. om året på ledelse og administration

Kommunernes regnskaber viste, at de i 2023 brugte over 50 mia. kr. på ledelse og administration. Men som figur 1 illustrerer, er der stor variation kommunerne imellem, når det kommer til udgifter til ledelse og administration per indbygger. Derfor er det relevant at undersøge, om kommunerne har mulighed for at effektivisere driften på området.

Figur 1
Udgifter til ledelse og administration per indbygger 2023



Kilde: Særudtræk fra KRL lavet for CEPOS

Note: Udgifter til ledelse og administration per indbygger inkl. 10 pct. overhead. Hver søjle repræsenterer en kommune. De 5 mindste ø-kommuner er ekskluderet. Gennemsnit: 9.646 (orange linje), standardafvigelse: 959.

Formålet med denne analyse er at undersøge kommunernes produktivitet med hensyn til udgifter til ledelse og administration og dermed analysere kommunernes mulighed for at reducere udgifterne. Analysen sammenligner kommunernes udgifter til ledelse og administration i 2023.

Tidligere analyser har det til fælles, at de opgør besparelspotentialet i kommunerne med en regressionsbaseret benchmarking tilgang. Det betyder, at man på baggrund af en regressionsanalyse beregner de enkelte kommuners forventede udgifter, som man herefter sammenligner med kommunens faktiske udgifter til ledelse og administration. Dermed får man en indikator for, hvor stor en andel kommunens udgiftsniveau udgør af kommunens forventede udgiftsniveau. Derefter beregnes besparelspotentialet ved at sammenligne hver enkelt kommunes indikator med de kommuner, der har den laveste indikator for faktiske udgifter relativt til de forventede udgifter, hvor det antages, at alle kommuner kan komme på niveau med kommunerne med den laveste udgiftsindikator.

Den grundlæggende analysemodel er således den samme (ovenfor beskrevet) i alle tidligere analyser af produktivitet og besparelspotentiale i kommunernes ledelse og administration.

Denne analyse adskiller sig fra tidligere analyser ved, at besparelspotentialiet også bliver opgjort med metoden Data Envelopment Analysis (DEA). Metoden er en anerkendt og ofte anvendt metode til benchmarking, se for eksempel Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2020), Forsyningstilsynet (2021), Buleca og Mura (2014) og Bogetoft og Wittrup (2011). DEA bruger lineær programmering til at sammenligne enheder med hinanden og bestemme deres relative efficiens, hvilket gør metoden oplagt til benchmarking. Derudover muliggør DEA, at kommunerne kun bliver sammenlignet med de andre kommuner, som de er mest sammenlignelige med - i modsætning til den regressionsbaserede metode, hvor alle kommuner reelt bliver sammenlignet med nogle få kommuner, der samlet set har den allerbedste produktivitet. DEA kræver heller ikke, at man selv vælger benchmarket (fx 50 pct. fraktilen eller den mest udgiftseffektive kommune). Denne type arbitrære valg af benchmark-niveau er afgørende for resultatet af de regressionsbaserede analyser. Der er så vidt vides ikke tidligere lavet analyser af kommunernes produktivitet med hensyn til udgifter til ledelse og administration med DEA metoden.

Vi undersøger ikke kun det samlede besparelspotentiale, men også potentialer i hver enkelt kommune. Desuden identificerer vi også de referencekommuner, som hver enkelt kommune mest oplagt bør hente inspiration fra, når de ønsker at reducere deres udgifter. Det er relevant, fordi det giver den enkelte kommune mulighed for at identificere de kommuner (referencekommuner), der både er dem der ligner dem selv mest på en række grundvilkår, og som det er muligt at lære noget af for at realisere deres besparelspotentiale. Det kan fx være med hensyn til forbedringer af organisering, ledelsesstil, økonomistyring, rekruttering mm., men det vil kræve yderligere analyser at fastlægge præcist, *hvad* man kan lære af sine referencekommuner.

I analysen gennemgår vi indledningsvis de anvendte metoder og anvendt data. Dernæst præsenterer vi analysens resultater i form af de samlede besparelspotentialer og referencekommuner. Derefter diskuterer vi metodevalg, data og begrænsninger ved analysen. Til sidst opsamler vi analysens resultater i en konklusion, hvor vi også overvejer perspektiverne for både yderligere analyser af kommunernes ledelse og administration samt det konkrete arbejde med at indhøste besparelspotentialerne i kommunerne.

Metoder til at undersøge produktivitet

I dette afsnit præsenteres metoderne, der er anvendt til at identificere besparelspotentialer og referencekommuner for hver kommune.

Den regressionsbaserede metode

CEPOS har tidligere analyseret kommunernes besparelspotentiale på udgifter til ledelse og administration, se Larsen (2020), Kjeldsen og Larsen (2021) og Larsen og Andersen (2022). Metoden der anvendes i de tidligere analyser, er den samme, som i denne analyse beskrives som den regressionsbaserede metode. Det er også den samme metode, som Indenrigs- og Boligministeriets Benchmarkingenhed (2023) anvender til at analysere kommunernes udgifter til ledelse og administration.

Den største forskel på Benchmarkingenhedens analyse og CEPOS' analyser er opgørelsen af besparelespotentialer. Benchmarkingenheden beregner en såkaldt benchmarkingindikator, der bruges til at indikere om en kommune bruger færre eller flere udgifter en forventet. I CEPOS' analyser anvendes samme fremgangsmåde til benchmarking, forskellen er blot, at der til modsætning af Benchmarkingenheden defineres et benchmark og deraf beregnes besparelespotentialer for de resterende kommuner. En anden forskel, er at Benchmarkingenheden anvender kombinationsmetoden til at opgøre udgifter til ledelse og administration, hvor personalemetoden tillagt et overhead på 10 pct. anvendes i denne analyse. Dette er beskrevet nærmere i afsnittet Data.

Gentagende regressionsanalyser har vist, at de variable der bedst forklarer kommunernes forskelle i udgifter til ledelse og administration er indbyggertal, socioøkonomisk indeks og ressourcepres (Indenrigs- og Boligministeriets Benchmarkingenhed, 2021; 2022; 2023; Larsen og Andersen, 2022; Kjeldsen og Larsen, 2021; Larsen, 2020). Variablene er nærmere beskrevet i afsnittet Data. Resultaterne fra regressionsanalysen for 2023 fremgår af tabel 1.

Tabel 1

Forklaring af samlede udgifter til ledelse og administration pr. indbygger, 2023

Variabel	Koefficient
Intercept	15.029,39*** (1.940,02)
Soicoøkonomisk indeks	2.814,47*** (306,84)
Ressourcepres	-9.861,61*** (2.022,16)
Log(indbyggertal)	18,24 (263,20)
Observationer	93
R^2	0,54
Justeret R^2	0,53

Note: Standardfejl i parentes. *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af tal fra Noegletal.dk samt særudtræk fra KRL.

Regression fra tabel 1 anvendes til at beregne det forventede niveau for kommunernes udgifter til ledelse og administration. I regressionen indgår variabelen ressourcepres. Variablen anvendes alene som kontrolvariabel og indgår derfor ikke i beregningen af det forventede udgiftsniveau. En diskussion af dette findes i Larsen (2020).

Det skal bemærkes, at indbyggertal ikke er statistisk signifikant, hvilket har været tilfældet i de tidligere analyser, som CEPOS har lavet, jf. ovenstående. Årsagen til dette er formentlig, at vi i denne analyse anvender en anden opgørelse af udgifterne til øvrig drift – altså alt det der ikke er løn. Vi har valgt den nye tilgang i år for at minimere risikoen for, at fejl og forskelle i kontering mellem kommunerne får indflydelse på analysens resultater, se nedenstående afsnit om Data. Det vurderes stadig at være relevant at tage højde for indbyggertal i analysen.

Ved at dividere det faktiske niveau for udgifterne til ledelse og administration i 2023 med de forventede udgifter for hver kommune, fås en indikator for kommunens udgiftsniveau i forhold til ledelse og administration. På baggrund af denne indikator beregnes, hvor meget de enkelte kommuner kunne spare på ledelse og administration, hvis de havde samme udgiftsniveau, som kommunen med det 3. laveste udgiftsniveau. Denne kommune har dermed ikke et beregnet besparelsespotentiale. I tabel 6 er det noteret, at de to kommuner med lavest udgiftsniveau ligeledes ikke har et beregnet besparelsespotentiale.

For en nærmere uddybning af metoden henvises til Larsen og Andersen (2022).

Data Envelopment Analysis

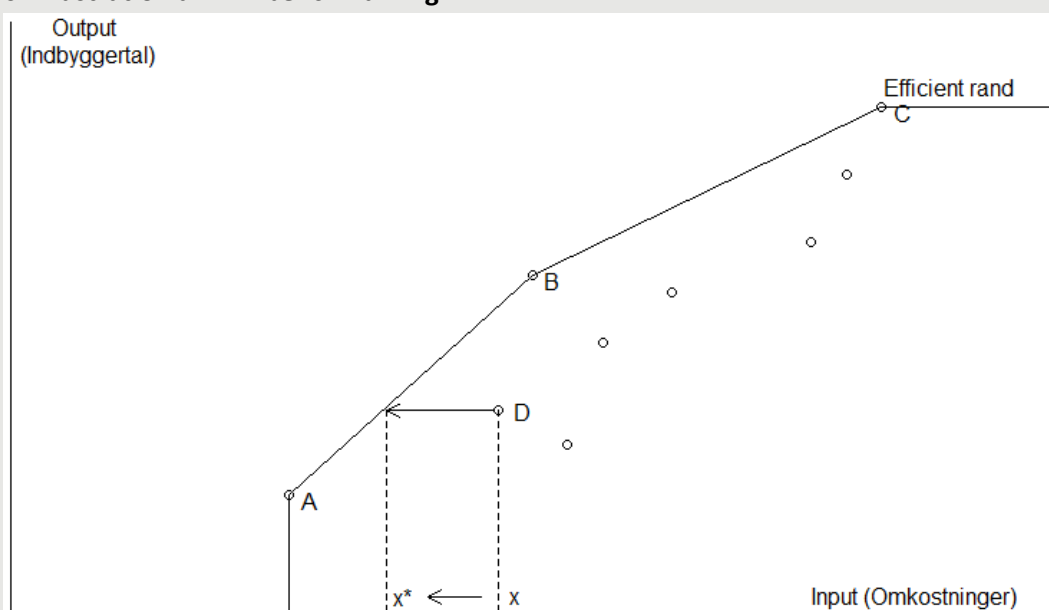
Tidligere analyser har anvendt ovenstående regressionsbaserede metode til at estimere kommunale besparelsespotentialer. Denne analyse suppleres af metoden Data Envelopment Analysis (DEA). Dermed anvendes to forskellige metoder, med hver sine fordele og ulemper til at belyse samme problemstilling. Nogle af fordele og ulemperne er beskrevet i afsnittet Diskussion.

DEA er en ikke-parametrisk metode, hvor der bruges lineær programmering til at estimere en efficient rand af *best practice*¹ kommuner. Relativt til den efficiente rand beregnes en efficiensscore mellem 0 og 1 for kommunerne. En score på 1 betyder, at kommunen er teknisk efficient. En score under 1 betyder, at kommunen er inefficent og et besparelsespotentiale kan estimeres. Sammenligningen af de inefficente kommuner med den efficiente rand stiller de evaluerede kommuner bedst muligt. Metoden kræver kun få antagelser, som konveksitet mellem observationer på den efficiente rand, antagelser om skalaafkast, og at de undersøgte enheder deler en fælles, underliggende teknologi. For en længere introduktion til metoden kan vi henvise til bilag 1 i Andersen og Larsen (2021).

I den anvendte DEA model er inputtet udgifter til ledelse og administration og modellens output er indbyggertal. En bedre variabel til at beskrive output i konteksten af administrationsudgifter kan være antal sager i kommunerne. Data for antal sager i kommunerne er dog ikke tilgængelige, hvorfor indbyggertal i kommunerne anvendes som en proxy for hver enkelt kommunes arbejdsbyrde på ledelses- og administrationsområdet.

Senere uddybes, hvordan der tages højde for kommunernes rammevilkår, men for nu beskrives en simpel model med 1 input og 1 output, som er illustreret i figur 2. Den illustrerede og den anvendte model er inputorienterede, da målet for kommunerne er at reducere udgifterne til et givent indbyggertal.

¹ *Best practice* er her defineret ved dem, der producerer mest output relativt til inputforbruget

Figur 2
Grafisk illustration af DEA benchmarking


Note: Figuren er en simpel illustration af inputorienteret DEA-benchmarking med ét input, ét output og variabelt skalaafkast (VRS).

I figur 2 er den effektive rand udgjort af A, B og C, som er de mest effektive kommuner. A, B og C får dermed en efficiensscore på 1. De resterende kommuner får en efficiensscore under 1. Den effektive rand omslutter de resterende, mindre effektive kommuner. En reduktion af omkostningerne til den effektive rand er kommunens effektive omkostningsniveau. I figur 2 opererer kommune D *ikke* på et omkostningseffektivt niveau, x , men ved at reducere sine omkostninger til x^* kan kommune D opnå det omkostningseffektive niveau, også kaldet benchmarket for kommune D. Benchmarket for D er udgjort af A og B, som derfor betegnes som *peers* (i resten af analysen refereres disse som referencekommuner). Fortolkningen af en efficiensscore i en inputorienteret DEA model er, hvor stor en andel af det nuværende input en kommune kan nøjes med at bruge for at opretholde sit nuværende outputniveau. For eksempel vil en efficiensscore på 0,90 indikere, at en kommune bør kunne nøjes med at bruge 90 pct. af deres nuværende udgifter.

Frontens form afhænger af, hvilke antagelser man gør sig om skalaafkastet, det vil sige forholdet mellem input og output. Vi antager som udgangspunkt variabelt skalaafkast (VRS), hvilket betyder at man antager, at en ændring af skala ikke er mulig. VRS er den svageste antagelse vedrørende skalaafkast. Den stærkeste antagelse om skalaafkast er konstant skalaafkast (CRS), som betyder, at det er muligt både at skalere op og ned. Ved at antage VRS vil de estimerede besparelspotentialer ikke tage højde for, at der også kan være besparelser at hente, ved at dele kommunen op i større eller mindre enheder (Bogetoft og Otto, 2011). I regulering af el og vand bruges DEA til at fastsætte individuelle effektiviseringskrav. Formålet med reguleringen er at identificere effektiviseringspotentialer, og den kan derfor sammenlignes med nærværende analyse.

Benchmarkingekspertgruppen (2017) har givet deres anbefalinger til, hvordan en DEA model bør se ud indenfor el-regulering. Her anbefales det at antage konstant skalaafkast, så benchmarkingmodellen ikke er til hinder for strukturudvikling i branchen. Det vurderes ligeledes at være en rimelig antagelse, at det hverken er en ulempe at være en stor eller en lille virksomhed. CRS

antages også af flere udenlandske el-regulatorers benchmarkingmodel.

Benchmarkingekspertgruppen (2017) peger på, at VRS en begunstigende antagelse og at der med VRS er risiko for at overvurdere effektiviteten (og dermed undervurdere besparelspotentialet), da man kun sammenlignes med nogen af samme størrelse. Årsagen til at vi i denne analyse som udgangspunkt antager VRS er for at give et konservativt bud på, hvad besparelspotentialet på udgifter til ledelse og administration er i kommunerne. Derudover må det formodes, at kommunen ikke kan ændre størrelse på kort sigt. Der er således en naturlig overgrænse for, hvor meget en kommune ville kunne udnytte eventuelle stordriftsfordele.

Den hidtil introducerede model med antal indbyggere tager ikke højde for, at rammevilkårene kan variere på tværs af kommunerne, hvilket sandsynligvis er tilfældet i den offentlige sektor. For eksempel kan der i nogle kommuner være en sammensætning af borgere, der samlet vil gøre administrationen relativt dyrere sammenlignet med en kommune med en 'let' befolkningssammensætning. Derfor er det formentlig ikke rimeligt direkte at sammenligne kommunerne uden at tage højde for dette rammevilkår. Som beskrevet tidligere er variabelen socioøkonomisk indeks ofte anvendt til at tage højde for socioøkonomiske forskelle, som kommunen ikke selv umiddelbart har indflydelse på. En høj score på det socioøkonomiske indeks indikerer, at kommunen har et relativt højt udgiftsbehov i forhold til andre kommuner. Fra regressionsanalysen i tabel 1 indikeres det, at det socioøkonomiske indeks er en costdriver for udgifter til administration og ledelse. Ligeledes viser Spearmans rang korrelationskoefficient² mellem efficiensscorer i en simpel DEA model³ og det socioøkonomiske indeks, at have en negativ korrelationen, der er statistisk signifikant på <1 pct. signifikansniveau.⁴ Det indikerer ligeledes, at det socioøkonomiske indeks er en costdriver for kommunernes efficiens. Af den årsag tager vi højde for det socioøkonomiske indeks i DEA-modellen.

DEA litteraturen foreslår flere modeller, hvorved man kan tage højde for rammevilkår. Modellen vi anvender inkluderer det socioøkonomiske indeks som et ikke-diskretionært input, dvs. som et udefra givet vilkår for de enkelte kommuner.

Bogetoft og Otto (2010) foreslår at inkludere den ikke-diskretionære variabel, der repræsenterer rammevilkårene i produktionsprocessen, som et input. Det betyder, at man tager højde for den ikke-diskretionære variabel, men ikke kræver, at man reducerer det ikke-diskretionære input. Metoden kaldes også *Non-discretionary DEA* og i denne analyse refereres metoden som DEA-modellen. Figur 3 illustrerer, hvordan den ikke-diskretionære variabel kan inkluderes i en situation med to input og et konstant output i en input-orienteret DEA. Her er det ene input ikke-diskretionært. For den inefficente kommune E, vil man normalvis i en DEA kræve, at E reducerer begge inputs proportionelt mod origo (orange), men det ville betyde, at kommune E skulle forbedre sit ikke-diskretionære input (fx det socioøkonomiske indeks⁵), hvilket på kort sigt ikke er meningsfuldt. Når man betragter det

² Spearmans rang korrelationskoefficient er anvendt da den er ikke-parametrisk og dermed ikke kræver normalfordelte data.

³ Omkostninger til ledelse og administration som input, indbyggertal som output og en antagelse om VRS.

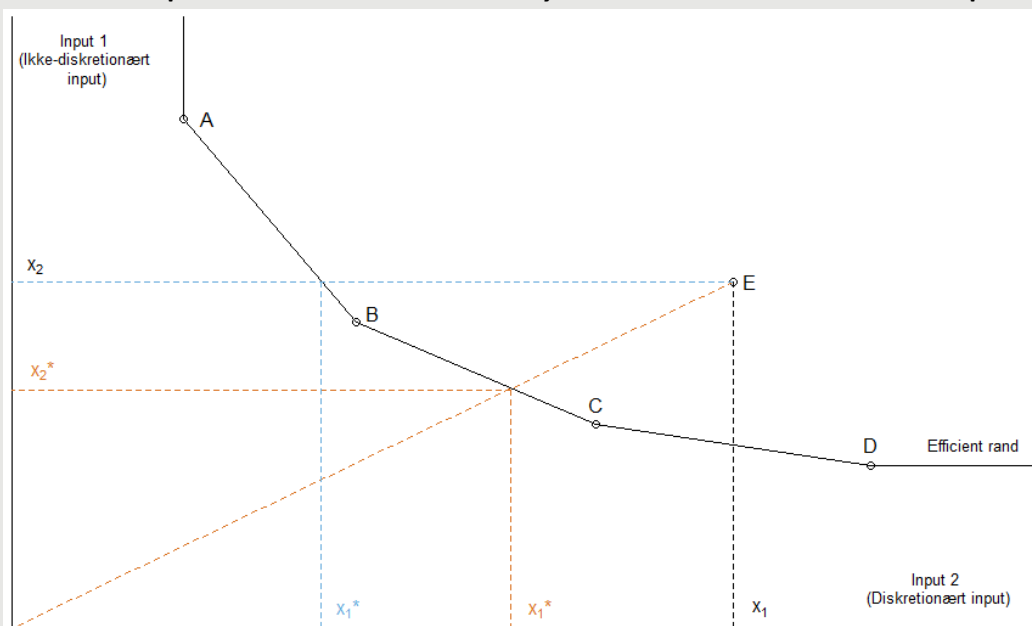
⁴ $r(91) = -,52$. $p = 8,985e - 08$

⁵ Det antages normalvis at mere input betyder, at man kan producere mere output. Det socioøkonomiske indeks er defineret ved, at en højere score betyder en sværere befolkningssammensætning. En høj score må indikere, at en kommune kan servicere færre borgere til samme udgiftsniveau sammenlignet med en kommune der har en let befolkningssammensætning. I dette eksempel skal man derfor betragte det socioøkonomiske indeks således, at et højere socioøkonomisk indeks er et udtryk for en let befolkningssammensætning og det gør det derfor muligt at servicere flere borgere. For at betragte det socioøkonomiske indeks som et ikke-diskretionært input, kræver det at man "vender" variabelen - det kan f.eks. være ved at gange socioøkonomisk indeks med -1.

socioøkonomiske indeks som et ikke-diskretionært input i produktionsprocessen vil kommune E derfor kun at skulle reducere langs input 1 (blå).

Figur 3

Illustration af en inputorienteret *Non-discretionary* DEA med et ikke-diskretionært input



Note: Figuren er en simpel illustration af inputorienteret DEA-benchmarking med to input, ét fast output og variabelt skalaafkast (VRS). Egen illustration baseret på Bogetoft og Otto (2010).

Når der tages højde for et ikke-diskretionært input i Figur 3, udgør kommune A og B benchmarket for kommune E, og kommune A og B vil i dette tilfælde også refereres som referencekommuner.

Implikationen af *Non-discretionary* DEA er, at selvom kommune E ikke skal forbedre sit socioøkonomiske indeks (det ikke-diskretionære input), så vil benchmarket stadig bestå af en konveks kombination af en kommune med et bedre socioøkonomisk indeks end dem selv (kommune A). Når man inkluderer den ikke-diskretionære variabel i produktionsprocessen, vil det altså betyde, at man bliver sammenlignet med en konveks kombination af nogen, der har et mere favorabelt miljø end dig selv. Fordelen ved DEA-modellen over den regressionsbaserede metode er, at hver kommune sammenlignes med bedst sammenlignelige kommuner, i modsætning til den regressionsbaserede metode, hvor alle kommuner sammenlignes med en af de bedste. Metoderne har derfor to forskellige benchmark, der tilsammen kan supplere hinanden og styrke analysens konklusioner.

DEA-modellen

Variablene, der indgår i DEA-modellen, er beskrevet i tabel 2. Da ressourcepres ikke anvendes i udregningen af besparelspotentialer med den regressionsbaserede metode, inkluderes ressourcepreset heller ikke i DEA-modellen. I modellen antages VRS.

Tabel 2
Variable i DEA-modellen

	Variable
Input	Udgifter til ledelse og administration
Ikke-diskretionært input	Socioøkonomisk indeks
Output	Indbyggertal

Data

I denne analyse er kommunernes samlede udgifter til ledelse og administration opgjort ved personalemetoden tillagt et overhead på 10 pct., som skal repræsentere de øvrige driftsomkostninger til administration og ledelse udover løn. De 10 pct. svarer til overheadprocenten på landsplan, som kan udledes af analysen fra Benchmarkingenheden.

De administrative lønudgifter er opgjort efter personalemetoden. Det betyder, at kommunernes administrative lønudgifter beregnes på baggrund af en opgørelse af antal fuldtidsansatte inden for de stillingskategorier, som daværende regering og KL har defineret som administrative. Lønudgifterne beregnes ved at gange antallet af fuldtidsbeskæftigede med gennemsnitslønnen på landsplan for hver stillingskategori.⁶

Der findes flere måder at opgøre de administrative udgifter på. Indenrigs- og Boligministeriets Benchmarkingenhed (2023) anvender en såkaldt kombinationsmetode, som er en kombination af regnskabsmetoden og personalemetoden. Det betyder, at øvrige administrationsudgifter udover løn lægges til lønudgifter i opgørelsen af de samlede udgifter til ledelse og administration. En lignende metode har været anvendt af CEPOS i tidligere analyse af kommunernes udgifter til ledelse og administration.

Indenrigs- og Boligministeriets Benchmarkingenhed (2023) peger selv på en række punkter, hvor der kan være usikkerhed omkring de øvrige administrationsudgifter udover løn. Det handler bl.a. om, hvordan kommunerne udkonterer deres administrationsudgifter. Der kan være forskel på om kommunerne konterer store fællesudgifter som IT til de decentrale institutioner eller om disse afholdes samlet på hovedkonto 6. Dertil peger Indenrigs- og Boligministeriets Benchmarkingenhed (2023) på, at øvrige administrationsudgifter udover løn ligeledes kan blive påvirket af, om kommunen har bogført ekstraordinært store indtægter eller udgifter på en af de funktioner, der indgår i opgørelsesmetoden. Dette kan opstå på grund af konteringsfejl i enkelte år eller forskydninger mellem indtægter og udgifter. Når der ikke er ensartet kontering kommunerne imellem, kan en

⁶ For en nærmere redegørelse af det anvendte data henvises til Indenrigs- og Boligministeriets Benchmarkingenhed (2022a).

sammenligning af kommunernes øvrige administrationsudgifter være misvisende for kommunernes reelle besparelspotentialer.

For at imødekomme disse usikkerheder antager vi, at driftsomkostninger i alle kommuner udgør 10 pct. af de administrative lønudgifter. Kommunernes lønudgifter er i langt højere grad opgjort på samme måde i alle kommuner. Det betyder, at vi minimerer risikoen for, at forskellig konteringspraksis på tværs af kommunerne påvirker analysens resultater. Derimod kan fordeling af udgifterne ledelse og administration på hhv. løn og øvrig drift også afhæng af graden af udlicitering, hvor en højere udliciteringsgrad, vil give lavere lønudgifter og højere udgifter til øvrig drift. Derfor indebærer anvendelsen af en fast overheadprocent en risiko for, at kommuner med høj udliciteringsgrad vil fremstå mere effektive, end det i virkeligheden er tilfældet. Problemet formindskes en del af, at en stor del af opgaverne indenfor ledelse og administration umiddelbart ikke er velegnet til udlicitering. Derfor har vi testet, om de kommuner med den højeste konkurrenceudsættelsesgrad, der også har den højeste produktivitet for ledelse og administration i vores analyser. Det viser sig ikke at være tilfældet, jf. tabel 5

Endelig skal man være opmærksom på, at når der anvendes gennemsnitslønninger på landsplan til at opgøre lønudgifter, betyder det, at fortolkningen af resultaterne vil være, at man har for mange årsværk ansat og ikke at man giver for høj løn. Analysen kan dermed ikke tage højde for, at kommunen kan anvende løn som et ledelsesredskab til at øge effektiviteten, for eksempel igennem lønforhandling i forhold til rekruttering, opnåede resultater, fastholdelse mv. På den anden side vil lønnen, som kommunen må tilbyde for at tiltrække medarbejdere også i et eller andet omfang afspejle de lønninger, som medarbejderne kan opnå i andre virksomheder på det lokale arbejdsmarked, der afhænger af konjunktoren og den strukturelle udvikling i andre brancher, som kommunen stort set ikke kan påvirke. Derudover skal man være opmærksom på, at brugen af gennemsnitslønninger betyder, at de anvendte udgifter i analysen kan afvige en smule fra de udgifter den enkelte kommune har haft i 2023.

Udover udgifter til ledelse og administration i kommunerne bliver der i denne analyse også anvendt indbyggertal og socioøkonomisk indeks. Det socioøkonomiske indeks er et mål for kommunens relative udgiftsbehov i forhold til de andre kommuner på basis af en række socioøkonomiske kriterier. Det er fx 'Antal 20-59-årige uden beskæftigelse' eller 'Antal diagnosticerede psykiatriske patienter'. For en liste over alle 18 kriterier henvises til tabel 7 i bilaget. En værdi over 1 betyder, at kommunen har et større udgiftsbehov relativt til gennemsnittet af kommunerne, mens en værdi lavere end 1 betyder et lavere udgiftsbehov relativt til gennemsnittet.⁷ For en nærmere beskrivelse af det socioøkonomiske indeks henvises til Indenrigs- og boligministeriet (2022, s. 53). Ressourcepres måles, som kommunens indtægter i forhold til det af Indenrigs- og Boligministeriets beregnede udgiftsbehov (Larsen, 2020). Deskriptiv statistik for de anvendte variable i analysen ses af tabel 3.

⁷ Kilde: Noegletal.dk

Tabel 3
Deskriptiv statistik af anvendte variable, 2023

	Gennemsnit	Standardafvigelse	Min	Max
Samlede udgifter (mio. kr.)*	614,6	779,8	107,9	6.668,6
Indbyggertal	63.497	76.807	14.609	653.664
Socioøkonomisk indeks	1,00	0,22	0,51	1,73
Ressourcepres	0,84	0,03	0,75	0,91
Udliciteringsgrad hovedkonto 6	21,6	3,5	14,7	35,8

Kilde: Data for udgifter til ledelse og administration er et særudtræk fra KRL. Indbyggertal, socioøkonomisk indeks og udliciteringsgrad er hentet fra Noegletal.dk. Ressourcepres er beregnet på baggrund af tal fra Noegletal.dk

Note: Data er eksklusiv de fem ø-kommuner

**Samlede udgifter til ledelse og administration inkl. 10 pct. overhead til drift*

De fem ø-kommuner (Fanø, Læsø, Ærø, Samsø og Langeland) har bl.a. et indbyggertal og en geografi, som afviger grundlæggende fra de øvrige kommuner. Derfor er udgifterne til ledelse og administration i de fem ø-kommuner ikke sammenlignelige med udgiftsniveauet i de øvrige kommuner, og på den baggrund udelades de fem ø-kommuner af analysen.

Resultater fra benchmarkanalysen

I det følgende afsnit præsenteres resultaterne fra analysen. Først gennemgås de samlede besparelspotentialer, der er identificeret med de to metoder. Herefter kommenteres på referencekommuner, som med DEA-modellen udgør de undersøgte kommuners benchmark.

Det samlede besparelspotentiale for de 93 kommuner er præsenteret i tabel 4. Analysen viser, at kommunerne kunne spare mellem 5,6-8,1 mia. kr. på deres udgifter til ledelse og administration i 2023, hvis alle var lige så effektive som de bedste kommuner. Det svarer til, at der kan spares mellem 10-14 pct. af det samlede udgifter på ledelse og administration.

Tabel 4
Samlet besparelspotentiale i kommunerne, 2023

	Regression	DEA
Besparelspotentiale (mia. kr.)	8,1	5,6

Kilde: Noegletal.dk, Regionernes Løndatakontor (KRL) samt egne beregninger

Note: 93 kommuner. De fem ø-kommuner er undtaget. Metoderne er beskrevet i afsnittet Metoder.

I tabel 7 i bilaget er besparelspotentialerne for alle 93 kommuner listet. I tabellen findes potentialerne identificeret med hhv. regressionsmetoden og DEA-metoden. Derudover fremgår referencekommuner, dvs. de kommuner der udgør benchmarket for den evaluerede kommune.

Referencekommuner

Med DEA metoden er det muligt at identificere referencekommuner, det vil sige hvilke efficiente kommuner, der udgør benchmarket for de inefficente kommuner. Ligeledes er det muligt at identificere, hvor meget hver referencekommuner vægter i bestemmelsen af hvert benchmark. I tabel 7 er referencekommunerne listet i rækkefølge fra mest til mindst vægt i benchmarket for en given kommune.

DEA metoden giver ikke direkte løsningsforslag til, hvordan en kommune kan reducere deres udgifter til ledelse og administration, men det er derimod muligt at identificere hvilke referencekommuner en kommune kan sammenligne sig med og evt. lære noget af. Inspirationen fra referencekommunerne kan være at se på, hvilken organisering, ledelsesstil mm. referencekommunerne benytter.

I tabel 5 fremgår referencekommuner sorteret efter, hvor mange gange de bliver brugt som del af et benchmark. Ud af de 9 referencekommuner er de 5 hyppigst anvendte referencekommuner med DEA-modellen Greve, Ishøj, Dragør, Næstved og Horsens. Af tabel 5 fremgår også referencekommunernes udliciteringsgrad på hovedkonto 6. I afsnittet Data diskuteres det, at når øvrige udgifter erstattes af en fast overhead på 10 pct. kan der være risiko for, at kommuner med høj udliciteringsgrad fremstår mere effektive end de i virkeligheden er. Undersøger man korrelationen mellem indikatoren for udliciteringsgrad og besparelspotentialiet som andel af de samlede udgifter for de to metoder findes en svag negativ sammenhæng, med hhv. $r(91) = -0,15$ for den regressionsbaserede metode og $r(91) = -0,16$ for DEA modellen. Denne sammenhæng samt variationen i udliciteringsgrader for referencekommuner i tabel 5 indikerer, at kommuner med høj udliciteringsgrad ikke kommer til at se mere effektive ud end de er pga. den måde udgifterne i analysen er opgjort på.

Tabel 5
Referencekommuner og udlicitering

Referencekommuner	Udliciteringsgrad hovedkonto 6	Hyppighed som referencekommune
Greve	20,8	76
Ishøj	30,2	58
Dragør	24,1	46
Næstved	24	24
Horsens	24,8	16
Odense	17,9	10
København	18,1	3
Brøndby	15	1
Lolland	24	1

Kilde: Egne beregninger samt Noegletal.dk

Diskussion

I analysen anvendes to forskellige analysemetoder til at undersøge besparelspotentialerne i kommunerne. Ved at bruge to forskellige metoder kan man få et mere bredere billede af

produktiviteten i kommunerne. Regressionsmetoden og DEA-modellen har hver sine fordele og ulemper. Med DEA-modellen kan der bestemmes referencekommuner for hver enkelt evalueret kommune, hvilket kan være et nyttigt redskab når man vil identificere tiltag til at høste det identificerede besparelspotentiale. Med metoden identificeres også en række efficiente kommuner, i dette tilfælde 9 kommuner, hvilket vil sige, at der ikke er identificeret et potentiale for disse kommuner. Særligt med en antagelse om VRS, som antaget i denne analyse, vil de største kommuner fremstå som fuldt efficiente på baggrund af deres størrelse, og ikke nødvendigvis fordi de ikke har mulighed for at reducere deres udgifter. Der kan den regressionsbaserede metode bl.a. supplere analysen, da alle her sammenlignes med en af de bedste kommuner.

Samlet set er der med de to metoder for 3 kommuner ikke identificeret et besparelspotentiale. Med DEA-modellen er der tale om 9 kommuner, hvoraf 6 af disse har et identificeret potentiale med den regressionsbaserede model. Selvom en kommune er efficient i en benchmarkanalyse som denne, er det sandsynligt, at der stadig er mulighed for at denne kommune kan reducere udgifterne til ledelse og administration. Dels er kommuner ikke fuldt konkurrenceudsat, hvilket kan betyde, at selv de bedste kommuner ikke opererer optimalt. Det kan vi med eksisterende metoder ikke estimere. En anden mulighed for at estimere potentiale med DEA-modellen er at undersøge, hvilket potentiale de efficiente kommuner under VRS muligvis går glip af ved at operere på en ineffektiv skala. Når der antages VRS, antages det at kommunerne ikke bør sammenlignes med kommuner, der har en betydelig anden størrelse end dem selv. Som nævnt før giver det udfordringer for kommuner, hvor der ikke eksisterer andre kommuner med samme størrelse – fx- København – da disse kommuner blot antages at være maksimalt effektive, uden det er analyseret nærmere, om det rent faktisk er tilfældet. En alternativ måde at tilnærme kommunernes potentiale er ved at opgøre deres besparelspotentiale med en CRS-antagelse. Denne beregning kan sige noget om, hvor meget potentiale, kommunerne ville have, hvis de bliver sammenlignet med kommuner, der har en anden størrelse end dem selv. Det har vi ikke undersøgt nærmere i denne analyse, da den regressionsbaserede metode i et vist omfang kan opfange dette potentiale.

Ø-kommuner er ikke behandlet i analysen. Det betyder imidlertid ikke, at der ikke er et besparelspotentiale at hente på udgifter til ledelse og administration i kommunerne Fanø, Ærø, Læsø, Samsø og Langeland. Kommunerne er blot pga. deres størrelse og særlige geografiske vilkår ikke egnede til at indgå i disse typer benchmarkanalyser sammen med de øvrige kommuner. Derfor må eventuelle besparelspotentialer i disse kommuner afdækkes på anden vis.

Generelt er der overensstemmelse mellem de estimerede besparelspotentialer med de to metoder. Der er dog 7 kommuner, hvor forskellen mellem potentialerne er over 10 pct.-point. 3 af disse kommuner er i DEA-modellen efficiente, og har et estimeret potentiale med den regressionsbaserede model. For alle de store kommuner er der stor forskel på de estimerede potentialer. Af den årsag, som beskrevet ovenfor, vil det i disse tilfælde være relevant at tillægge potentialet identificeret med den regressionsbaserede metode særlig vægt, da DEA-modellen, som vi har estimeret den, vil komme til kort, når det kommer til større kommuner. Der hvor de største afvigelse forekommer kan henføres til, hvordan benchmarket er defineret i de to metoder. Der er selvklaart usikkerhed forbundet med begge metoder, men ikke desto mindre kan metoderne bruges til at informere om et interval for besparelspotentiale i kommunerne.

Konklusion og perspektiver

I denne analyse undersøges produktiviteten i kommunerne med hensyn til deres udgifter til ledelse og administration. Vi finder, at kommunerne samlet set kan spare 5,6-8,1 mia. på udgifter til ledelse og administration ved at øge deres produktivitet til samme niveau, som de bedste kommuners. I beregningerne af kommunernes besparelspotentiale er der taget højde for kommunernes størrelse og deres rammevilkår i form af det socioøkonomiske indeks, der beregnes af Indenrigs- og boligministeriet. I analysen anvender vi DEA-metoden, der altid stiller den enkelte kommune bedst muligt. Der er således tale om en meget konservativ opgørelse af besparelspotentialet, når analysen viser, at kommunerne kan spare mindst 5,6 mia. kr. på ledelse og administration.

Analysen viser endvidere, hvor meget hver enkelt kommune kan reducere deres udgifter til ledelse og administration. Til forskel fra tidligere analyser er der i denne analyse også præsenteret referencekommuner, det vil sige hvilke kommuner, som hver enkelt kommune kan søge inspiration fra til at reducere deres udgifter.

Af regeringsgrundlaget fremgår det, at regeringen vil spare 3 mia. kr. på administration i kommunerne. Regeringsgrundlaget har udmøntet sig i en aftale om, at kommunerne skal spare 700 mio. kr. i 2024. I maj/juni forhandler KL og regeringen om rammerne for kommunernes økonomi i 2025 – herunder yderligere administrative besparelser mhp. at nå regeringens målsætning.

Denne analyse viser, at regeringens målsætningen om at spare 3 mia. kr. ligger under den allermest konservative opgørelse i denne analyse. Derfor er der plads til en mere ambitiøs og stadig helt klart realistisk målsætning for at spare på ledelse og administration i kommunerne.

I analysen har vi undersøgt produktivitsforskelle mellem kommunerne, men vi har ikke set nærmere på, om der strukturelle rammefaktorer udenfor selve den administrative produktionsproces, der driver forskellene i produktivitet på tværs af kommunerne. Vi kan blot se, at det er muligt for kommunerne at reducere deres udgifter til ledelse og administration. I fremtidige analyser vil det være relevant også at undersøge, hvad der kan forklare produktivitsforskellene. Det kan være oplagt at undersøge, om politiske faktorer påvirker produktiviteten. Fx om kommuner med blå borgmestre er mere produktive end kommuner med røde borgmestre? Betyder borgmesterens politiske og erhvervsmæssige erfaring noget? Hvad betyder kommunaldirektørens anciennitet? Er kommuner med mange offentligt ansatte vælgere mindre produktive? Jf. Christoffersen og Paldam (2003). En øget viden om forskellene kan bidrage til forståelsen af, hvorfor vi finder så store forskelle i kommunernes produktivitet i forhold til administration og ledelse.

Litteratur

- Andersen, Jens Lund, og Karsten Bo Larsen. 2021. "Arbejdsrapport 67: Hvilke kommuner har den bedste folkeskole?" <https://cepos.dk/artikler/arbejdsrapport-67-hvilke-kommuner-har-den-bedste-folkeskole/>.
- Benchmarkingekspergruppen. 2017. "Benchmarkingrapport".
- Bogetoft, Peter, og Lars Otto. 2010. *Benchmarking with DEA, SFA, and R*. Bd. 157. International Series in Operations Research & Management Science. New York, NY: Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7961-2>.
- Bogetoft, Peter, og Jesper Wittrup. 2011. "Productivity and education: Benchmarking of elementary and lower secondary schools in Denmark". *Nordic Economic Policy Review*, nr. 2:257–94.
- Buleca, Ján, og Ladislav Mura. 2014. "Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis". *Procedia Economics and Finance*, Emerging Market Queries in Finance and Business, 2014 (15):162–68.
- Christoffersen, Henrik, og Martin Paldam. 2003. "Markets and Municipalities A study of the behaviour of the Danish municipalities". *Public Choice* 114 (1–2):79–102.
- Forsyningstilsynet. 2021. "BILAGSKOMPENDIUM". <https://forsyningstilsynet.dk/media/10603/bilagskompendum.pdf>.
- Indenrigs- og Boligministeriets Benchmarkingenhed. 2021. "Kommunernes udgifter til administration og ledelse i 2020".
- . 2022a. "Kommunernes udgifter til administration og ledelse i 2021". <https://benchmark.dk/Media/637910624700322352/Hele%20rapporten%20inkl.%20bilag.pdf>.
- . 2022b. "Kommunal udligning og generelle tilskud 2023". <https://im.dk/Media/638003844048197422/Kommunal%20udligning%202023.pdf>.
- . 2023. "Kommunernes udgifter til administration og ledelse i 2022". <https://benchmark.dk/Media/638228549055472855/Hele%20analysen%20inkl.%20bilag.pdf>.
- Kjeldsen, Kasper Nørgaard, og Karsten Bo Larsen. 2021. "Udgifter til ledelse og administration". CEPOS.
- Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. 2020. "Metode for beregning af individuelle effektiviseringskrav. Benchmarking af drikkevandsselskaber til brug for de økonomiske rammer 2021- 2022". <https://www.kfst.dk/media/fcnlke3f/metode-for-beregning-af-individuelle-effektiviseringskrav.pdf>.
- Larsen, Karsten Bo. 2020. "Kolde Kommunale Hænder – effektiviseringspotentialer i kommunernes ledelse og administration". CEPOS.
- Larsen, Karsten Bo, og Jens Lund Andersen. 2022. "Den offentlige sektor kan spare 21,5 mia. kr. eller 33.500 årsværk på ledelse og administration". CEPOS.

Bilag

Tabel 6

Det socioøkonomiske indeks

Kriterie	Vægt
Antal 20-59-årige uden beskæftigelse	0,19
Antal 25-49-årige uden erhvervsbeskæftigelse	0,13
Antal billige boliger	0,06
Antal diagnosticerede psykiatriske patienter	0,02
Antal almene familieboliger	0,12
Antal børn i familier, hvor forsørgerne har lav uddannelse	0,09
Antal enlige over 65 år	0,03
Antal personer med lav indkomst i tre ud af fire år	0,05
Antal handicappede	0,04
Antal indvandrere og efterkommere	0,06
Antal 20-59-årige lønmodtagere med færdigheder på grundniveau	0,04
Antal børn af enlige forsørgere	0,02
Antal børn, som har flyttet tre gange	0,03
Afstand til arbejdspladser	0,02
Regional ledighed	0,02
Antal 45-64-årige med begrænset erhvervs erfaring	0,05
Befolkningstæthed	0,01
Lav middellevetid	0,02

Kilde: Indenrigs og boligministeriet (2022, s. 53)

Tabel 7
Besparelsespotentialer i kommunerne med to metoder samt referencekommuner

Kommune	Regression	DEA	Referencekommuner
	Potentiale mio. kr. (%)	Potentiale mio. kr. (%)	
Bornholm	139 (29,3%)	155,3 (32,7%)	Greve, Ishøj og Dragør
Skive	106,5 (22,0%)	132,7 (27,4%)	Greve, Ishøj og Dragør
Tønder	98,3 (23,4%)	108,1 (25,8%)	Greve, Ishøj og Dragør
Gentofte	214,9 (27,8%)	159,9 (20,7%)	Horsens og Greve
Rødovre	108,4 (22,3%)	122,8 (25,3%)	Greve, Ishøj og Næstved
Halsnæs	74,4 (21,9%)	76,1 (22,5%)	Greve, Dragør og Ishøj
Solrød	50,6 (21,9%)	51,4 (22,3%)	Dragør og Greve
Lemvig	52,3 (25,0%)	39,6 (19,0%)	Dragør, Ishøj og Greve
Vesthimmerland	80,5 (20,6%)	90,5 (23,1%)	Greve, Ishøj og Dragør
Glostrup	71,2 (25,4%)	51 (18,2%)	Ishøj, Dragør og Greve
Ballerup	116,8 (20,6%)	126,3 (22,3%)	Ishøj, Næstved og Greve
Mariagerfjord	74,3 (17,6%)	94,9 (22,5%)	Greve, Ishøj og Dragør
Hjørring	121,5 (18,5%)	140,8 (21,5%)	Greve, Næstved og Ishøj
Norddjurs	72 (18,4%)	82,5 (21,1%)	Greve, Ishøj og Dragør
Faaborg-Midtfyn	87,5 (16,8%)	117,2 (22,5%)	Greve, Næstved og Ishøj
Lyngby-Taarbæk	111,1 (19,9%)	107,1 (19,2%)	Greve og Horsens
Billund	58,1 (20,4%)	52,2 (18,3%)	Dragør, Ishøj og Greve
Varde	77,8 (15,9%)	110,6 (22,6%)	Greve, Ishøj og Næstved
Gladsaxe	133,6 (18,3%)	146,8 (20,1%)	Næstved, Greve og Ishøj
Tårnby	71,6 (16,4%)	94,3 (21,6%)	Dragør, Ishøj og Greve
Allerød	46,8 (20,1%)	39,5 (17,0%)	Dragør og Greve
Rudersdal	103,6 (19,7%)	87,1 (16,6%)	Greve og Horsens
Ringsted	58,8 (16,2%)	68,1 (18,7%)	Greve, Ishøj og Dragør
Syddjurs	60,2 (14,7%)	81,7 (19,9%)	Greve og Dragør
Hedensted	64 (14,6%)	83,7 (19,2%)	Greve og Dragør
Holstebro	85,5 (15,3%)	101,7 (18,2%)	Greve og Horsens
Frederikssund	58,8 (13,6%)	85,8 (19,9%)	Greve, Dragør og Ishøj
Middelfart	52,9 (14,3%)	71,2 (19,2%)	Greve, Dragør og Ishøj
Thisted	58,1 (13,8%)	81,3 (19,3%)	Greve, Ishøj og Dragør
Haderslev	83,7 (14,8%)	100,7 (17,8%)	Greve, Næstved og Ishøj
Rebild	40,6 (14,6%)	49 (17,6%)	Dragør og Greve
Hillerød	72,1 (14,6%)	84,1 (17,1%)	Greve og Horsens
Morsø	45 (20,9%)	22,7 (10,5%)	Dragør, Ishøj og Greve
Vejle	237,2 (19,3%)	147,7 (12,0%)	Horsens og Odense
Brønderslev	48,7 (13,9%)	60,6 (17,3%)	Greve, Dragør og Ishøj
Kolding	153 (16,4%)	124 (13,3%)	Horsens og Greve
Skanderborg	103,9 (17,7%)	69,2 (11,8%)	Greve og Horsens
Hvidovre	72 (13,3%)	87,1 (16,1%)	Greve, Næstved og Ishøj
Favrskov	59,9 (13,8%)	65,9 (15,2%)	Greve og Dragør
Vallensbæk	29 (17,7%)	17,9 (10,9%)	Dragør, Ishøj og Greve
Albertslund	57,7 (17,9%)	34 (10,5%)	Ishøj, Greve og Dragør
Lejre	32 (12,6%)	39,3 (15,5%)	Greve og Dragør
Fredensborg	43,6 (11,4%)	64,1 (16,7%)	Greve, Dragør og Ishøj
Svendborg	69 (12,1%)	90,8 (16,0%)	Greve, Næstved og Ishøj
Roskilde	149,8 (17,5%)	88 (10,3%)	Horsens og Greve
Helsingør	71,4 (11,8%)	90,4 (15,0%)	Greve, Næstved og Ishøj
Vejen	42 (10,5%)	64,3 (16,2%)	Greve, Ishøj og Dragør
Struer	36,5 (17,3%)	19,6 (9,3%)	Dragør, Ishøj og Greve
Aalborg	455,1 (19,9%)	149,6 (6,6%)	Odense og København
Køge	64 (10,9%)	83,6 (14,2%)	Greve, Næstved og Ishøj
Fredericia	58,3 (11,2%)	71,8 (13,8%)	Greve, Ishøj og Næstved
Aabenraa	60,9 (10,8%)	79,7 (14,1%)	Greve, Næstved og Ishøj
Ringkøbing-Skjern	46,2 (9,2%)	70 (14,0%)	Greve, Horsens og

Nyborg	35,6 (11,4%)	36,8 (11,7%)	Greve, Ishøj og Dragør
Furesø	35,2 (9,8%)	47,6 (13,2%)	Greve og Dragør
Jammerbugt	31,2 (9,0%)	46,2 (13,3%)	Greve, Dragør og Ishøj
Aarhus	724,4 (19,7%)	89,5 (2,4%)	Odense og København
Kerteminde	28,6 (12,6%)	20,1 (8,9%)	Dragør, Ishøj og Greve
Egedal	41 (11,0%)	37,8 (10,1%)	Greve og Dragør
Vordingborg	37,9 (8,7%)	54,3 (12,4%)	Greve, Ishøj og Næstved
Assens	29,5 (7,9%)	48,4 (13,0%)	Greve, Ishøj og Dragør
Herlev	35,4 (12,0%)	26,3 (8,9%)	Ishøj, Greve og Dragør
Kalundborg	44,1 (9,2%)	55,2 (11,5%)	Ishøj, Greve og Næstved
Guldborgsund	56,4 (9,3%)	63,5 (10,5%)	Næstved, Ishøj og Greve
Brøndby	82,9 (18,1%)	-	Brøndby
Faxe	23,8 (7,1%)	36,6 (10,9%)	Greve, Dragør og Ishøj
Viborg	99,3 (11,1%)	59,8 (6,7%)	Horsens og Odense
Odsherred	28,6 (8,8%)	28,1 (8,7%)	Ishøj, Greve og Dragør
Frederikshavn	37,4 (6,9%)	56,2 (10,4%)	Greve, Næstved og Ishøj
Sønderborg	54,2 (7,8%)	64,9 (9,4%)	Næstved, Greve og Ishøj
København	1124,6 (16,9%)	-	København
Ikast-Brande	19,2 (5,2%)	40,9 (11,2%)	Greve, Ishøj og Dragør
Høje-Taastrup	36,5 (6,9%)	46,9 (8,8%)	Næstved, Ishøj og Greve
Ishøj	41,5 (15,1%)	-	Ishøj
Gribskov	14,1 (4,1%)	34,4 (9,9%)	Greve, Dragør og Ishøj
Randers	74,5 (8,0%)	53,7 (5,7%)	Næstved, Odense og Ishøj
Hørsholm	11,8 (6,0%)	12,6 (6,5%)	Dragør og Greve
Slagelse	51,6 (6,7%)	42,5 (5,5%)	Næstved, Ishøj og Odense
Odder	12,5 (6,3%)	10,7 (5,4%)	Dragør, Greve og Ishøj
Frederiksberg	100,4 (11,0%)	2,8 (0,3%)	Horsens og Odense,
Esbjerg	81,5 (7,6%)	33 (3,1%)	Næstved, Odense og Horsens
Stevns	15,2 (7,3%)	7,1 (3,4%)	Dragør, Ishøj og Greve
Nordfyn	14,3 (5,4%)	13,5 (5,1%)	Dragør, Greve og Ishøj
Odense	195,6 (9,9%)	-	Odense
Silkeborg	76,6 (8,9%)	2,2 (0,3%)	Horsens og Odense
Lolland	37,8 (8,8%)	-	Lolland
Sorø	11,1 (4,2%)	11,6 (4,4%)	Greve, Dragør og Ishøj
Herning	36,5 (4,8%)	1,9 (0,3%)	Horsens og Greve
Holbæk	6,7 (1,1%)	18,5 (2,9%)	Næstved, Greve og Ishøj
Horsens	29,8 (3,6%)	-	Horsens
Dragør	-	-	Dragør
Næstved	-	-	Næstved
Greve	-	-	Greve
Samlet	8.058,3 (14,0%)	5.638,0 (9,9%)	

Kilde: Noegletal.dk, Regionernes Løndatakontor (KRL) samt egne beregninger

Note: 93 kommuner. De fem ø-kommuner er undtaget. Metoderne er beskrevet i afsnittet Metoder. Kommunerne er sorteret efter størst til mindst gennemsnitligt potentiale som andel af kommunens samlede udgifter til ledelse og administration målt med de to metoder. Referencekommuner er listet i vægtet rækkefølge, dvs. de kommuner der vægter mest i kommunens benchmark er listet først. Der er ikke beregnet et besparelspotentiale for Næstved og Greve ligesom der for Dragør ikke er beregnet et potentiale.