

Kommunerne kan frigøre 7,4 mia. kr. fra ledelse og administration

Line Andersen, Aksel Bak-Jensen og Karsten Bo Larsen

d. 29. oktober 2025

Kommunerne kan samlet spare **5,1-7,4 mia. kr.** på ledelse og administration, hvis de forbedrer deres produktivitet til samme niveau som de bedst sammenlignelige kommuner. Hvis kommunerne effektiviserede deres ledelse og administration, kunne det således frigøre meget betydelige midler, der kunne bruges på den direkte borgerrettede velfærdsydelse i skoler, daginstitutioner, plejehjem mv. eller på privat borgervelfærd i form af skattelettelser.

Kontakt

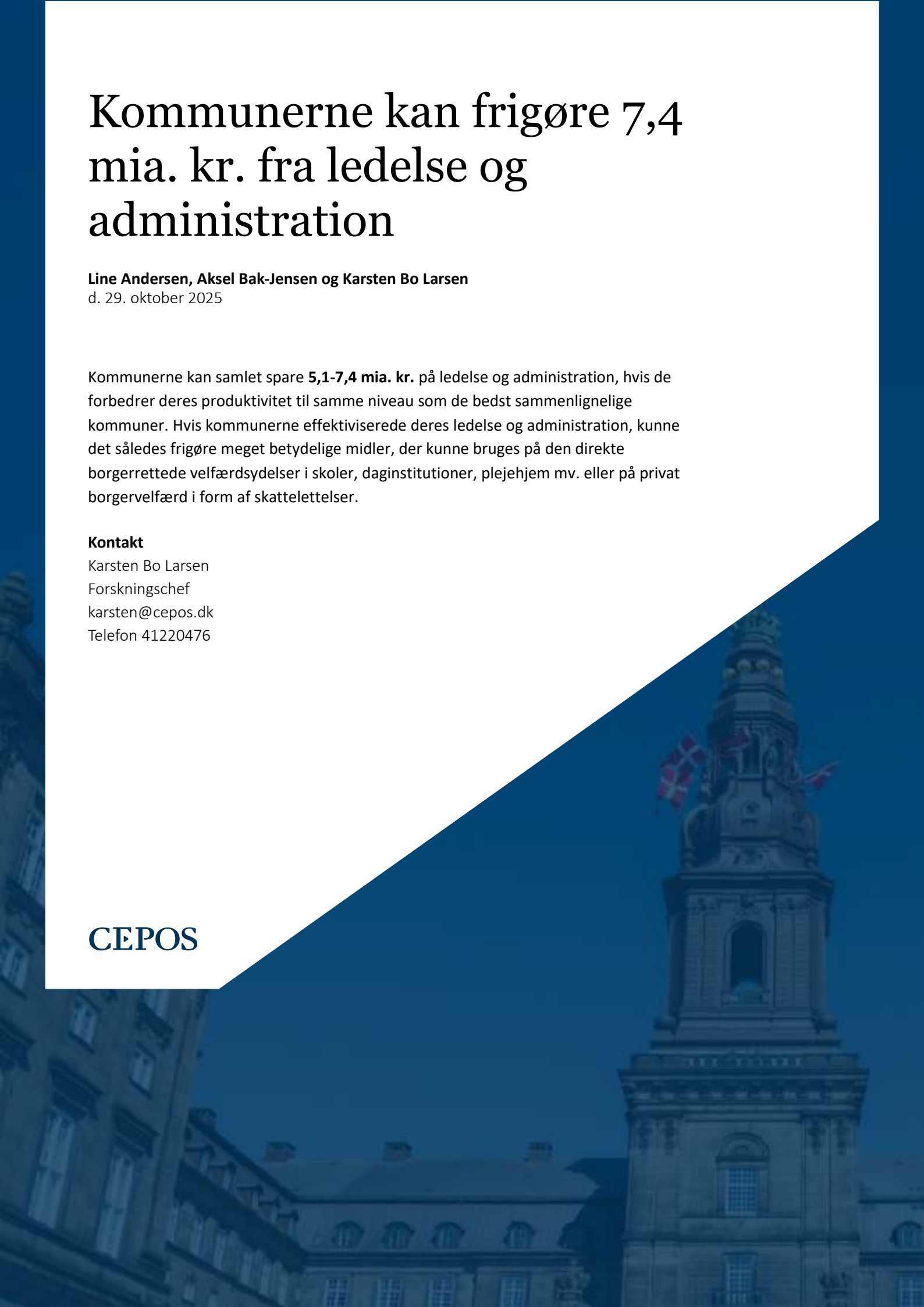
Karsten Bo Larsen

Forskningschef

karsten@cepos.dk

Telefon 41220476

CEPOS



Resumé

Denne analyse viser:

- Kommunerne kan samlet spare 5,1-7,4 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 850-1.250 kr. i gennemsnit per indbygger på landsplan.
- Besparelspotentialet er opgjort på baggrund af regnskabet for 2024 og ved både at tage højde for indbyggertal og den socioøkonomiske befolkningssammensætning i kommunerne.
- Besparelspotentialet for de enkelte kommuner varierer fra 0 pct. og op til ca. 29 pct. af kommunernes udgifter til ledelse og administration.
- Analysen viser, hvilke andre kommuner, hver kommune bør se imod for at søge inspiration til at reducere deres udgifter til ledelse og administration.

Kommuner med størst besparelspotentiale som andel af samlede udgifter*

Kommune	Besparelspotentiale (mio. kr.)	Andel af samlede udgifter
Bornholm	132-140	27%- 29%
Gentofte	178-230	22%- 28%
Glostrup	63-76	21%-26%
Halsnæs	79-82	22%-23%
Skive	106-121	21%-24%
Ballerup	136-140	22%
Lemvig	41-49	19%-23%
Tønder	89-92	21%
Allerød	45-57	18%-23%
Varde	93-122	18%-23%

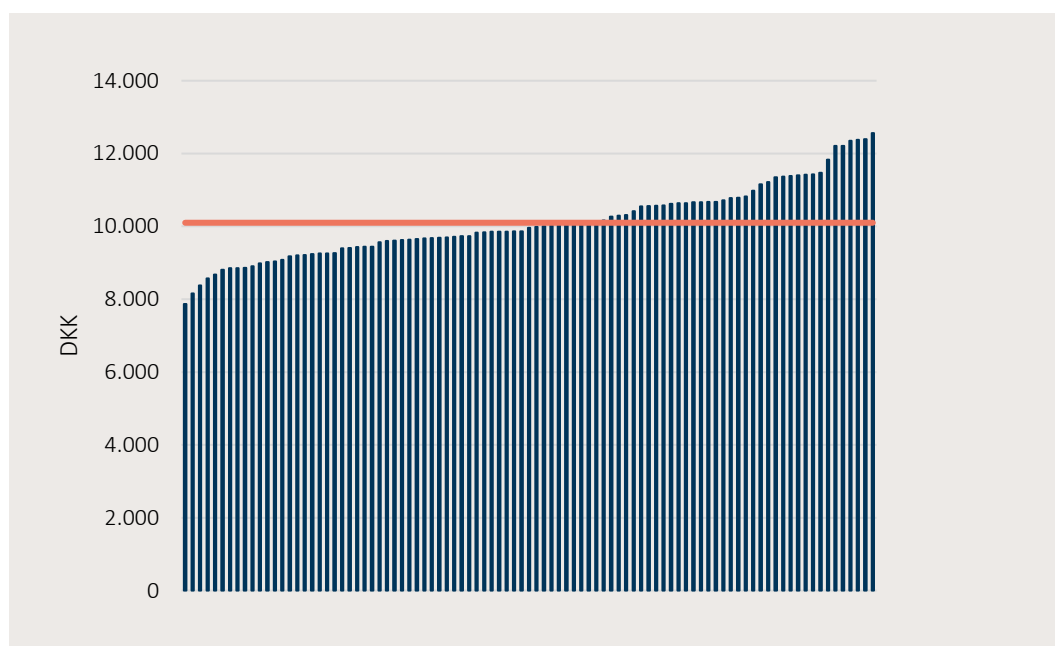
Anm.: Den fulde liste over kommuner findes i bilaget. *Kommunerne i tabellen er udvalgt på baggrund af gennemsnittet af besparelspotentialerne i de to analysemetoder, som vi anvender.

Kommunerne bruger over 60 mia. kr. om året på ledelse og administration

I 2024 brugte kommunerne over 60 mia. kr. på ledelse og administration. Der er dog stor forskel på udgifter per indbygger kommunerne imellem, se figur 1. 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 beskæftiger sig med kommunernes udgifter til ledelse og administration i 2024.

Figur 1

Udgifter til ledelse og administration per indbygger, 2024



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: 10.100 (orange linje), standardafvigelse: 998

Kilde: Særudtræk fra KRL lavet for CEPOS

Tidligere analyser af området har det til fælles, at de opgør besparelspotentialer 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 besparelspotentialer 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 beskrevne) i de fleste tidligere analyser af produktivitet og besparelspotentiale i kommunernes ledelse og administration, se Larsen (2020), Kjeldsen and Larsen (2021), Larsen og Andersen (2022), L. Andersen et al. (2024).

I denne analyse anvendes, ligesom i L. Andersen et al. (2024), 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 and Mura (2014) og Bogetoft and 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.

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.

To metoder til at identificere besparelspotentialer

I dette afsnit præsenteres de to metoder, 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 and Larsen (2021), Larsen og Andersen (2022), L. Andersen et al. (2024). 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 besparelspotentialer. 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 besparelspotentialer for de resterende kommuner. En anden forskel, er at Benchmarkingenheden anvender kombinationsmetoden til at opgøre udgifter til ledelse og administration, hvor personaledatametoden 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 2024 fremgår af tabel 1.

Tabel 1

Forklaring af samlede udgifter til ledelse og administration pr. indbygger, 2024

	Parameter estimat	Standardfejl	p-værdi
Konstant	14.477	1.793	0,000
Socioøkonomisk indeks	3.090	332	0,000
Ressourcepres	-9.574	1.919	0,000
Log(indbyggertal)	76	281	0,789

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 variablen 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 bemærkes, at indbyggertal ikke er statistisk signifikant, hvilket med undtagelse af sidste års analyse, tidligere har været tilfældet. Årsagen til dette er formentlig, at vi i disse analyser anvender en anden opgørelse af udgifterne til øvrig drift – altså alt hvad der ikke er løn. Vi har valgt denne tilgang for at minimere risikoen for, at fejl og forskelle i kontering mellem kommunerne får indflydelse på analysens resultater - se mere 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 2024 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, sammen med de 2 kommuner med lavest udgiftsniveau, har dermed ikke et beregnet besparelspotentiale med den regressionsbaserede metode.

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

Data Envelopment Analysis

Ligesom i L. Andersen et al. (2024) anvendes i denne analyse både den regressionsbaserede metode samt Data Envelopment Analysis (DEA). Dermed anvendes to forskellige metoder, med hver sine fordele og ulemper til at belyse samme problemstilling.

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

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

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 inefficient og et besparelspotentiale kan estimeres. Sammenligningen af de inefficiente 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 J. L. Andersen and Larsen (2021) samt L. Andersen et al. (2024).

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.

Den anvendte model er inputorienteret, da målet for kommunerne er at reducere udgifterne til et givent indbyggertal. Der antages som udgangspunkt variabelt skalaafkast (VRS), hvilket betyder at det antages, 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).

For at tage højde for, at kommunerne har forskellig sammensætning af borgere, der kan påvirke omkostningerne forbundet med administration, tages der, ligesom i tidligere analyser, højde for socioøkonomiske forskelle gennem det socioøkonomiske indeks. Det socioøkonomiske indeks er beskrevet nærmere i afsnittet Data.

Variablen inkluderes ved at gange det socioøkonomiske indeks med indbyggertallet, for at få et tal for det samlede udgiftsbehov i en given kommune. Tages der ikke også højde for indbyggertal, står de største kommuner relativt bedre i sammenligningen.

Det socioøkonomiske indeks inkluderes ligesom i L. Andersen et al. (2024) som en ikke-diskretionær variabel, til at repræsentere rammevilkårene. Metoden er nærmere beskrevet i L. Andersen et al. (2024).

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.

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*indbyggertal
Output		Indbyggertal

Datagrundlag

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 analyserne fra Benchmarkingenheden.

At de administrative lønudgifter er opgjort efter personalemetoden 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 stillingskategori².

Der findes flere måder at opgøre de administrative udgifter på. For en nærmere diskussion af dette henvises til L. Andersen et al. (2024). I denne analyse anvendes kommunernes lønudgifter, som i høj grad er 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 til ledelse og administration på hhv. løn og øvrig drift også afhænge 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 af, at en stor del af opgaverne inden for ledelse og administration umiddelbart ikke er velegnet til udlicitering.

Derfor har vi undersøgt sammenhængen mellem konkurrenceudsættelsesgrad og produktivitet. Korrelationen mellem udliciteringsgrad på hovedkonto 6 og besparelespotentialet som andel af de samlede udgifter for de to metoder viser en svag negativ sammenhæng med hhv. $r(91) = -0,18$ for den regressionsbaserede metode og $r(91) = -0,24$ for DEA modellen. Det kan indikere en svag tendens til, at kommuner, der

² For en nærmere redegørelse af det anvendte data henvises til Indenrigs- og Boligministeriets Benchmarkingenhed (2022a).

udliciterer mere, også er mere effektive. Det betyder dog ikke nødvendigvis, at udliciteringen i sig selv giver anledning til lavere udgifter. Det kan også skyldes, at kommuner, der arbejder aktivt med udlicitering i øvrigt også drives mere effektivt.

Endelig skal man være opmærksom på, at når der anvendes gennemsnitslønninger på landsplan til at opgøre lønudgifter, betyder det, at fortolkningen af et besparelespotentialer er, at der er for mange årsværk ansat og ikke at lønnen er for høj. 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 konjunkturerne og den strukturelle udvikling i andre brancher, som kommunen stort set ikke kan påvirke. Det betyder dermed, at højere generelle lønninger i enkelte kommuner ikke har indflydelse på resultaterne. 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 2024.

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 2 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.³ 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 i tabel 3

³ Kilde: Noegletal.dk

Tabel 3

Deskriptiv statistik af anvendte variable, 2024

	Gennemsnit	Standardafvigelse	Min	Max
Samlede udgifter (mio. kr.)	646,7	829,3	118,9	7.134,1
Indbyggertal	63.808	77.540	14.569	659.350
Socioøkonomisk indeks	1	0,22	0,51	1,66
Ressourcepres	0,82	0,04	0,71	0,93
Udliciteringsgrad hovedkonto 6	21,6	3,8	10,0	37,5

Note: Data er eksklusiv de fem ø-kommuner

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

De fem ø-kommuner (Fanø, Læsø, Ærø, Samsø og Langeland) er undladt fra analysen, da de bl.a. har et indbyggertal og en geografi, som afviger grundlæggende fra de øvrige kommuner.

Kommunerne kan spare mindst 5,1 mia. kr.

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 5,1-7,4 mia. kr. på deres udgifter til ledelse og administration i 2024, hvis alle var lige så effektive som de bedste kommuner. Det svarer til, at der kan spares mellem 9-12 pct. af det samlede udgifter på ledelse og administration i de undersøgte kommuner.

Tabel 4

Samlet besparelspotentiale i kommunerne, 2024

Mia. kr.	Regression	DEA
Besparelspotentiale	7,4	5,1

Note: 93 kommuner. De fem ø-kommuner er undtaget. Metoderne er beskrevet i afsnittet To metoder til at identificere besparelspotentialer

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

I **Error! Reference source not found.** 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 kan bruges som inspiration

Med DEA metoden er det muligt at identificere referencekommuner, det vil sige hvilke efficiente kommuner, der udgør benchmarket for de inefficiente kommuner. Ligeledes er det muligt at identificere, hvor meget hver referencekommuner vægter i bestemmelsen af hvert benchmark. I **Error! Reference source not found.** 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.

Diskussion

Analysen anvender to forskellige metoder til at estimere besparelspotentialer i kommunerne på området for ledelse og administration. Der anvendes to metoder, da der er fordele og ulemper ved dem begge. DEA-metoden giver mulighed for at alle kommuner sammenlignes med andre kommuner, der ligner dem selv ift. størrelse og befolkningssammensætning. Det betyder, at der sammen med besparelspotentialer præsenteres referencekommuner, der kan bruges til at søge inspiration fra til at indfri besparelspotentialer. Det betyder, at benchmarket er forskelligt for kommunerne. Det betyder også, at der er nogle kommuner, i denne analyse 9 kommuner, der ikke har identificeret besparelspotentialer med DEA-metoden, da disse i analysen er efficiente. Det er dog ikke givet, at disse kommuner ikke også har et besparelspotential. Metoden kan blot sige noget om den relative produktivitet, men ikke noget om, hvad den sande, mulige produktivitet er. Her spiller regressionsmetoden en rolle. Selvom denne metode heller ikke kan sige noget om den sande produktivitet, er benchmarket det samme for alle kommuner. Det betyder, at der identificeres et besparelspotential for de fleste kommuner. Dermed kan de to analyser supplere hinanden.

For nogle kommuner, er der relativt stor forskel mellem de estimerede potentialer med de to metoder. Nogle af de største forskelle findes for nogle af de større byer eller de kommuner med et højt socioøkonomisk indeks. Derfor er det begrænset, hvor mange disse kommuner kan sammenlignes med. Det står i modsætning til den regressionsbaserede metode, hvor alle kommuner sammenlignes med det samme benchmark, efter der er korrigeret for indbyggertal og befolkningssammensætning. Det kan forklare, hvorfor der generelt identificeres større besparelspotentialer med den regressionsbaserede metode end med DEA-metoden. De identificerede besparelspotentialer kan derfor fortolkes som et spænd for muligt potentialer.

Som tidligere beskrevet er kommunernes besparelspotentialer på udgifter til ledelse og administration undersøgt flere gange tidligere, se Larsen (2020), Kjeldsen and Larsen (2021), Larsen og Andersen (2022), L. Andersen et al. (2024). Nærværende eller tidligere analyser kan dog ikke bruges til at sige noget om, udviklingen i produktivitet på området over tid. Det skyldes, at kommunernes besparelspotentialer i hvert år identificeres ved at sammenligne kommunerne relativt til hinanden i det givne år. Så selvom besparelspotentialer i år er mindre end sidste år, kan det ikke udledes, at kommunerne i mellemtiden er blevet mere produktive. Forskellen kan også skyldes, at alle (/de fleste) kommuner er blevet mere ineffektive, og at de mest ineffektive kommuner er rykket tættere på de mest produktive. Hvordan produktiviteten har udviklet sig over tid, er derfor et åbent spørgsmål.

De identificerede besparelspotentialer er derfor heller ikke et resultat af, at f.eks. regeringen har pålagt kommunerne flere opgaver, da besparelspotentialerne baserer sig

på at sammenligne alle kommuner på samme tidspunkt, hvilket derfor betyder at de er underlagt samme rammevilkår.

Litteraturhenvisninger

- Andersen, Jens Lund, and Karsten Bo Larsen. 2021. 'Arbejdsrapport 67: Hvilke kommuner har den bedste folkeskole?' <https://cepos.dk/artikler/arbejdsrapport-67-hvilke-kommuner-har-den-bedste-folkeskole/>.
- Andersen, Line, Jens Lund Andersen, Ulrik Crüger Ahm, and Karsten Bo Larsen. 2024. 'Kommunerne Kan Spare Mindst 5,6 Mia. Kr. På Ledelse Og Administration'. CEPOS notat. CEPOS. <https://cepos.dk/artikler/kommunerne-kan-spare-mindst-56-mia-kr-pa-ledelse-og-administration/>.
- Bogetoft, Peter, and Lars Otto. 2010. *Benchmarking with DEA, SFA, and R*. Vol. 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, and Jesper Wittrup. 2011. 'Productivity and Education: Benchmarking of Elementary and Lower Secondary Schools in Denmark'. *Nordic Economic Policy Review*, no. 2:257–94.
- Buleca, Ján, and 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.
- 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, and 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, and Jens Lund Andersen. 2022. 'Den offentlige sektor kan spare 21,5 mia. kr. eller 33.500 årsværk på ledelse og administration'. CEPOS.

Bilag

Tabel 5

Det socioøkonomiske indeks

Kriterie	Vægt
Antal 20-59-årige uden beskæftigelse	0,19
Antal 25-49-årige uden erhvervsuddannelse	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 6

Besparelspotentiale i kommunerne med to metoder samt referencekommuner

Kommune	Regression	DEA	Referencekommuner
	Potentiale mio. kr. (%)	Potentiale mio. kr. (%)	
Gentofte	230,1 (27,9%)	177,7 (21,6%)	Næstved og Greve
Bornholm	131,5 (27%)	140,2 (28,8%)	Greve, Dragør og Lolland
Glostrup	76,1 (25,6%)	62,6 (21,1%)	Dragør, Lolland og Greve
Lemvig	48,6 (22,8%)	41,4 (19,4%)	Dragør, Lolland og Greve
Allerød	57,1 (22,6%)	45,3 (17,9%)	Dragør og Greve
Ballerup	140,4 (22,2%)	136,4 (21,5%)	Lolland, Greve og Næstved
Halsnæs	78,9 (21,9%)	81,7 (22,7%)	Dragør, Greve og Lolland
Tønder	91,5 (21,1%)	89,4 (20,6%)	Lolland, Greve og Dragør
Skive	105,5 (20,7%)	120,8 (23,8%)	Greve, Lolland og Dragør
Billund	60,9 (20%)	57,6 (18,9%)	Dragør, Lolland og Greve
Solrød	47,9 (19,8%)	45,8 (18,9%)	Dragør og Greve
Vesthimmerland	80,5 (19,6%)	82,2 (20%)	Greve, Dragør og Lolland
Morsø	43,3 (19,3%)	28,3 (12,7%)	Dragør, Ishøj og Lolland
Norddjurs	78,7 (18,8%)	78,3 (18,6%)	Lolland, Greve og Dragør
Vejle	230,3 (17,8%)	154,2 (11,9%)	Horsens og Odense
Varde	93,3 (17,6%)	122 (23%)	Greve, Lolland og Dragør
Lyngby-Taarbæk	100,4 (17,4%)	101,5 (17,6%)	Greve og Næstved
Hjørring	118,6 (17,3%)	150,7 (22%)	Greve, Næstved og Lolland
Faaborg-Midtfyn	94,7 (17%)	123,1 (22,1%)	Greve, Lolland og Næstved
Hedensted	81,3 (17%)	103,1 (21,5%)	Greve og Dragør
Struer	37,6 (16,9%)	27,2 (12,2%)	Dragør, Lolland og Greve
Rudersdal	90,9 (16,8%)	77,7 (14,4%)	Greve og Næstved
Rødovre	84,8 (16,8%)	85,1 (16,8%)	Lolland, Greve og Dragør
Skanderborg	102,8 (16,7%)	70,2 (11,4%)	Greve og Næstved
Aarhus	642,1 (16,6%)	18,5 (0,5%)	Odense og København
København	1158 (16,2%)	0 (0%)	København
Aalborg	382 (16,2%)	115,3 (4,9%)	Odense og København
Holstebro	91,4 (15,3%)	117,1 (19,6%)	Greve og Næstved
Albertslund	50,6 (15%)	16,7 (4,9%)	Ishøj, Lolland og Dragør
Roskilde	130,1 (14,7%)	74 (8,4%)	Næstved og Horsens
Tårnby	67,5 (14,5%)	81,2 (17,5%)	Greve, Lolland og Dragør
Gladsaxe	106,7 (14,2%)	131,6 (17,5%)	Næstved, Greve og Lolland

Kolding	137,9 (14,1%)	125,1 (12,8%)	Horsens og Næstved
Hillerød	73,2 (14%)	88,9 (17%)	Greve og Næstved
Brøndby	67,5 (13,9%)	27,5 (5,7%)	Lolland og Slagelse
Ishøj	39,5 (13,7%)	0 (0%)	Ishøj
Ringsted	51,1 (13,5%)	57,4 (15,2%)	Greve, Dragør og Lolland
Favrskov	59,4 (13,1%)	66,2 (14,5%)	Greve og Dragør
Haderslev	77,6 (13,1%)	86,9 (14,6%)	Greve, Lolland og Næstved
Frederikssund	59,3 (13%)	90,9 (19,9%)	Greve, Dragør og Lolland
Mariagerfjord	53,6 (12,6%)	69,8 (16,5%)	Greve, Dragør og Lolland
Lejre	33,9 (12,5%)	38,3 (14,1%)	Dragør og Greve
Syddjurs	52,6 (12,4%)	75,9 (17,9%)	Greve og Dragør
Middelfart	47,2 (12,1%)	71,7 (18,4%)	Greve, Dragør og Lolland
Hvidovre	68,1 (11,9%)	73,5 (12,8%)	Lolland, Greve og Næstved
Vallensbæk	19,2 (11,4%)	13,3 (7,9%)	Dragør, Lolland og Greve
Køge	70,3 (11,1%)	100,6 (15,9%)	Greve, Næstved og Lolland
Svendborg	64,1 (10,7%)	94,1 (15,8%)	Greve, Næstved og Lolland
Thisted	46,1 (10,7%)	61,2 (14,2%)	Greve, Lolland og Dragør
Nyborg	35,1 (10,6%)	31,8 (9,6%)	Dragør, Lolland og Greve
Herlev	33,7 (10,6%)	21,3 (6,7%)	Dragør, Lolland og Greve
Brønderslev	38 (10,5%)	49,5 (13,7%)	Greve, Dragør og Lolland
Frederiksberg	100,1 (10,4%)	6,4 (0,7%)	Horsens og Odense
Odsherred	35,4 (10,2%)	24,9 (7,2%)	Lolland, Dragør og Greve
Stevns	23,3 (10,2%)	20,4 (8,9%)	Dragør, Greve og Lolland
Vejen	42 (10%)	60,3 (14,3%)	Greve, Dragør og Lolland
Fredensborg	37,9 (9,4%)	60,9 (15,2%)	Greve, Dragør og Lolland
Helsingør	58,8 (9,3%)	89,6 (14,2%)	Greve, Næstved og Lolland
Silkeborg	86,1 (9,3%)	16,5 (1,8%)	Horsens og Odense
Aabenraa	53,8 (9,1%)	71,6 (12,1%)	Greve, Næstved og Lolland
Egedal	34,1 (8,8%)	31,1 (8%)	Greve og Dragør
Kerteminde	19,6 (8,5%)	15,1 (6,6%)	Dragør, Lolland og Greve
Rebild	22,7 (8,3%)	28,5 (10,4%)	Dragør og Greve
Ringkøbing-Skjern	41,7 (7,9%)	76,7 (14,5%)	Greve og Næstved
Lolland	34,9 (7,7%)	0 (0%)	Lolland
Guldborgsund	48,3 (7,6%)	34,5 (5,5%)	Lolland, Næstved og Slagelse
Randers	74,6 (7,5%)	66,7 (6,7%)	Næstved, Slagelse og Odense
Fredericia	40 (7,4%)	40,6 (7,5%)	Lolland, Greve og Næstved
Odense	154 (7,4%)	0 (0%)	Odense

Assens	26,4 (6,7%)	38,1 (9,7%)	Greve, Dragør og Lolland
Hørsholm	12,2 (5,9%)	9,5 (4,6%)	Dragør og Greve
Furesø	21,7 (5,9%)	33,5 (9,1%)	Greve og Dragør
Esbjerg	64,8 (5,8%)	42,6 (3,8%)	Næstved, Odense og Horsens
Ikast-Brande	22 (5,6%)	43,5 (11%)	Greve, Dragør og Lolland
Frederikshavn	29 (5,1%)	45,4 (8%)	Greve, Næstved og Lolland
Odder	10,8 (5,1%)	13,8 (6,5%)	Dragør, Greve og Lolland
Kalundborg	24,2 (5%)	21,5 (4,4%)	Lolland, Greve og Næstved
Sønderborg	33,2 (4,6%)	52,9 (7,4%)	Næstved, Lolland og Greve
Jammerbugt	15,8 (4,5%)	30,7 (8,8%)	Greve, Dragør og Lolland
Nordfyn	12,5 (4,5%)	11,9 (4,3%)	Dragør, Greve og Lolland
Dragør	5,1 (4,3%)	0 (0%)	Dragør
Slagelse	31,6 (3,9%)	0 (0%)	Slagelse
Gribskov	14 (3,8%)	40,3 (10,9%)	Greve og Dragør
Sorø	10,6 (3,7%)	12,2 (4,3%)	Dragør, Greve og Lolland
Høje-Taastrup	20,5 (3,6%)	22,5 (4%)	Lolland, Næstved og Greve
Herning	25 (3,1%)	0,5 (0,1%)	Næstved og Horsens
Viborg	26,4 (3%)	1,7 (0,2%)	Horsens og Odense
Vordingborg	10,6 (2,4%)	14,6 (3,3%)	Greve, Lolland og Dragør
Horsens	19,3 (2,2%)	0 (0%)	Horsens
Faxe	2 (0,6%)	12 (3,5%)	Greve, Dragør og Lolland
Holbæk	0 (0%)	27,8 (4,1%)	Næstved, Greve og Lolland
Næstved	0 (0%)	0 (0%)	Næstved
Greve	0 (0%)	0 (0%)	Greve
Samlet	7.406,7 (12,3%)	5.119,2 (8,5%)	

Anm.: 93 kommuner. De fem ø-kommuner er undtaget. Metoderne er beskrevet i afsnittet To metoder til at identificere besparelspotentialer. Kommunerne er sorteret efter størst til mindst gennemsnitligt potentiale som andel af kommunens samlede udgifter til ledelse og administration målt med regressionsmetoden. 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.

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