

# Administrationsanalyse i Aarhus Kommune

Version 3. juli 2026



|   |                                                                                                       |    |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Indledning og sammenfatning                                                                           | 3  |
| 2 | Metode                                                                                                | 7  |
| 3 | Delopgave 1 - Opgørelse af årsværksfordeling                                                          | 15 |
| 4 | Delopgave 1 - Fremtidig opdatering af administrativ ressourceopgørelse                                | 31 |
| 5 | Delopgave 2 - Forslag til fremtidig praksis til monitorering og styring af de administrative udgifter | 34 |
| 6 | Delopgave 3 - Alternativer til den nuværende model til at indhente effektiviseringer og skabe råderum | 38 |
| 7 | Bilag                                                                                                 | 45 |

# Kapitel 1

## Indledning og sammenfatning

Aarhus Kommune har anmodet Implement om at gennemføre en administrationsanalyse, der skal kortlægge de nuværende administrative udgifter samt opstille forslag til en fremtidig styringsmodel på det administrative område.

Administrationsanalysens formål fremgår nedenfor, og er uddybet i boksen til højre, som er et uddrag af Aarhus Kommunes kommissorium for analysen.

1. Skabe en mere robust, retvisende og fælles metode og datagrundlag til at opgøre det administrative ressourceforbrug i Aarhus Kommune. (Spor 1).
2. Skabe en ny tilgang for monitorering og styring af de administrative udgifter i Aarhus Kommune og herigennem danne grundlag for et systematisk arbejde med optimering og effektivisering af administrationen. (Spor 2).
3. Kortlægge og vurdere alternative metoder til at indhente effektiviseringer til sikring af et fortsat råderum. I analysen udarbejdes modeller, der kan erstatte eller supplere den nuværende model med fællesbidrag. (Spor 3).

Hovedvægten i analysen har efter aftale med Aarhus Kommune været på spor 1.

På de følgende to sider gives et kort resume af analysens hovedresultater ift. de tre delopgaver.

## Uddrag fra kommissoriet for administrationsanalysen

Aarhus Kommune står i de kommende år over for et stigende udgiftspres på flere af velfærdsområderne, bl.a. som følge af flere børn og ældre de kommende år. Det skaber et behov for at arbejde kontinuerligt med forbedringer af administrationen i Aarhus Kommune med henblik på at skabe rum til politisk prioritering.

Samtidig har forligspartierne bag budgetaftalen for 2026 tilkendegivet – og senest med konstitueringsaftale efter byrådsvalget november 2025 - at der er behov for vedvarende fokus på afbureaukratisering og omprioritering til fordel for kernevelfærden. Forligspartierne har derfor besluttet at igangsætte en analyse frem mod budgetaftale 2027. Analysen skal medvirke til forøget fokus på forenkling, nytænkning og prioritering af kommunens driftsopgaver. Samtidigt skal der peges på løsninger, der frigør tid hos frontpersonale og førstelinjeledere, så medarbejderne i højere grad kan fokusere på den direkte borgerkontakt m.m.

På denne baggrund skal Aarhus Kommune udvikle en ny tilgang, der skaber transparens og gør det muligt at nedbringe de administrative udgifter, der kan skabe mulighed for politisk prioritering til eksempelvis mere borgernær velfærd.

Formålet med analysen er at skabe et solidt, fagligt grundlag for en ny tilgang i Aarhus Kommune. Analysen skal:

- *Spor 1:* Skabe bedre datagrundlag for administrationsniveauet i kommunen, herunder en entydig, fælles administrationsopgørelse på tværs af kommunen [...]. Grundlaget skal skabe bedre rammer og forudsætninger for den politiske betjening og opfyldelse af Økonomisk Politik, der bidrager til at skabe et løbende råderum.
- *Spor 2:* Skabe en ny tilgang til administration og styring af disse udgifter. Der udarbejdes konkrete modeller, som kan forbedre den nuværende styring. Målet er at skabe større transparens og bedre styring af udviklingen af administrationsudgifter, der kan skabe et større politisk handlerum til omprioritering mellem eksempelvis administration og velfærd mv.
- *Spor 3:* Afdække mulighederne for at indføre en ny tilgang til at arbejde med effektiviseringer gennem fx investeringer mv., som vil kunne erstatte det nuværende fællesbidrag, men der fortsat kan sikre råderummet. Der udarbejdes konkrete modeller, som kan erstatte den nuværende tilgang.

*Kilde: Aarhus Kommune*

# Sammenfatning på delopgave 1

Det samlede årsværksforbrug på administrative opgaver er opgjort til 2.079 årsværk per 1. marts 2026



## Delopgave 1 - Opgørelse af årsværksforbrug på administrative opgaver

Hovedresultaterne fra opgørelsen af det administrative ressourceforbrug fremgår af punkterne herunder

- Med den anvendte afgrænsning er der opgjort et ressourceforbrug på administrative opgaver, som modsvarer 2.079 årsværk, jf. tabel 1. Myndighedsopgaver modsvarer 1.465 årsværk. Sidstnævnte er i deres funktionelle karakter nært beslægtede med administrative opgaver, men er her opgjort særskilt. Opgørelsen er baseret på personaledata fra den 1. marts 2026.
- Der er også foretaget en skønsmæssig fordeling af det administrative årsværksforbrug på en række underliggende kategorier. Det omfatter både generelle administrative opgaver - som fx i) økonomi, ii) HR, løn og personale samt iii) sekretariatsopgaver – og servicenær administration. Sidstnævnte er opgjort til 573 årsværk samlet set, jf. tabel 2. Der knytter sig en vis usikkerhed til fordelingen.
- Opgørelsen bygger på en konkret gennemgang af opgaveporteføljerne i alle dele af organisationen via interviews med de relevante ledere. Dette er kombineret med en helt stringent anvendelse af personaledata. Målet har været at sikre fuld transparens omkring opgørelsen samt at tilgodese, at den let kan opdateres ud fra data i eksisterende administrative systemer.
- Nærværende opgørelse er mere dækkende og præcis end i andre tidligere opgørelser, herunder i opgørelser der indgår i tværkommunale nøgletal, både i KL-regi, seks-by regi mv. Opgørelsen inddrager data, der er specifikke for Aarhus Kommune, fx ift. særlig finansiering. Det er derfor ikke uden videre muligt at foretage sammenligninger med andre kommuner.
- Opgørelsen er ikke den bedste og mest fuldstændige, man kunne forestille sig. Der ville kunne opnås et bedre opgørelsesgrundlag – og formentlig en større præcision – hvis der blev gennemført egentlig kortlægning og opgørelse af tidsanvendelse i hver enkelt organisatorisk enhed og evt. nærmere studier af driftspraksis. Dette ville dog også være særdeles ressourcekrævende, og det ville ikke være foreneligt med hensynet til at kunne opdatere tallene løbende.

**Tabel 1. Årsværk per magistratsafdeling fordelt på hovedgrupper**

|              | Ledelse      | Administrative opgaver | Myndighedsopgaver | Faglig drift og service | Opgaver med særlig finansiering | I alt         |
|--------------|--------------|------------------------|-------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------|
| BA           | 44           | 391                    | 5                 | 3                       | 4                               | 447           |
| MBU          | 603          | 350                    | 5                 | 9.756                   | 2                               | 10.717        |
| MKB          | 60           | 124                    | 80                | 262                     | 191                             | 717           |
| MSB          | 231          | 469                    | 1.104             | 2.680                   | 1                               | 4.485         |
| MSO          | 232          | 385                    | 102               | 4.905                   | 3                               | 5.627         |
| MTM          | 96           | 359                    | 168               | 562                     | 243                             | 1.429         |
| <b>I alt</b> | <b>1.266</b> | <b>2.079</b>           | <b>1.465</b>      | <b>18.169</b>           | <b>444</b>                      | <b>23.422</b> |

**Tabel 2. Adm. årsværk per magistratsafdeling fordelt på undergrupper**

| Magistratsafdeling                                    | BA         | MBU        | MKB        | MSB        | MSO        | MTM        | I alt        |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Økonomi og ledelsesinformation                        | 42         | 76         | 16         | 145        | 65         | 35         | <b>379</b>   |
| HR, løn og personale                                  | 57         | 89         | 11         | 66         | 69         | 22         | <b>314</b>   |
| Adm. og politisk sekretariat + ledelsesunderstøttelse | 60         | 62         | 28         | 116        | 99         | 71         | <b>437</b>   |
| Systemforvaltning og digitalisering                   | 148        | 18         | 9          | 34         | 15         | 25         | <b>249</b>   |
| Kommunikation                                         | 3          | 21         | 7          | 10         | 11         | 13         | <b>65</b>    |
| Indkøb og udbud mv.                                   | 27         | 1          | 2          | 3          | 8          | 23         | <b>62</b>    |
| Servicenær administration                             | 53         | 84         | 52         | 95         | 119        | 170        | <b>573</b>   |
| <b>I alt</b>                                          | <b>391</b> | <b>350</b> | <b>124</b> | <b>469</b> | <b>385</b> | <b>359</b> | <b>2.079</b> |

# Sammenfatning på delopgave 2 og 3

Den nuværende monitorering og styring af de administrative udgifter i Aarhus Kommune kan med fordel styrkes



## Delopgave 2 - Forslag til fremtidig praksis til monitorering og styring af de administrative udgifter

Analysen af den nuværende tilgang til monitorering og styring af de administrative udgifter i Aarhus Kommune viser:

- At der i dag ikke er én autoritativ begrebsmæssig definition af, hvad der kan anses for at være administration i Aarhus Kommune.
- At der i dag ikke er en ensartet, fast og kontinuerlig monitorering og styring af de administrative udgifter i Aarhus Kommune. I stedet er der generelt tale om ad hoc prægede opgørelser, når der er oplevet behov for opgørelser heraf.
- At den nuværende konteringspraksis på det administrative område er uensartet.
- Ovenstående medfører en begrænset og usystematisk tilgang til monitoreringen og styringen af den administrative udgiftsudvikling. Det er dog Implement's oplevelse, at dette tillige gælder en lang række andre kommuner.

Med henblik på at styrke den løbende og systematiske monitorering og styring af de administrative udgifter i Aarhus Kommune anbefales følgende:

1. Udarbejdelse af en fælles administrativ strategi.
2. Gennemførelse af årlige systematiske opgørelser af det administrative forbrug jf. modellen i delopgave 1.
3. Overvejelse om brug af overheadtillæg for at skabe en mere udgiftsægte opgørelse af det administrative ressourceforbrug.
4. Afklaring af hvor detaljeret det ønskede styringsniveau på det administrative område skal være fremadrettet.
5. Evt. fastlæggelse af governance for håndtering af fremtidige større organisatoriske ændringer, såfremt der styres på mere detaljeret niveau.
6. Overvejelse om hvorvidt myndighedsopgaven skal opgøres samtidig med det administrative ressourceforbrug.
7. Efter behov gennemfører delanalyser af det administrative ressourceforbrug på øvrig drift.

8. Styrkelse af konteringspraksissen på det administrative område.
9. Overvejelse om der bør gennemføres supplerende analyser af det administrative ressourceforbrug som delopgave hos ledelsen og hos decentrale medarbejdere med faglig drift og service.

## Delopgave 3 - Alternativer til den nuværende model til at indhente effektiviseringer og skabe råderum

Aarhus Kommune benytter i dag overvejende en model, der dels består af et fællesbidrag på 0,375 pct. (svarende til i alt ca. 64 mio. kr.) og dels en mindre årlig administrativ besparelse/effektiviseringskrav på ca. 18 mio. kr. i alt.

Foruden ovenstående to grundmodeller benyttes en række andre effektiviseringstilgange fra år til år.

I analysen, af potentielle effektiviseringstilgange der kan supplere eller erstatte det nuværende fællesbidrag, opstilles seks forskellige tilgange til indhentning af de årlige effektiviseringsbidrag.

1. Generelle effektiviseringskrav ud fra måltal (den nuværende model)
2. Investeringspuljer
3. Effektiviserings- og prioriteringskataloger
4. Turnusgennemgang
5. Tema-effektiviseringer
6. Stordrift – koncernfunktioner

De forskellige tilgange vil kunne benyttes i kombination og udelukker således ikke hinanden.

Ligeledes har Aarhus Kommune i større eller mindre grad tidligere benyttet flere af de seks tilgange.

# Kapitel 2

## Metode

# Opdrag og baggrund

Opførelsen er foretaget med afsæt i (for)mål og retningslinjer, som ligger i kommissoriet for administrationsanalysen

## Indledning

Der findes ikke én autoritativ begrebsmæssig definition af, hvad der kan anses for at være administration. Og der foreligger ikke i Aarhus Kommune nogen systematisk registrering af tidsanvendelsen, som kan støtte en operationel opgørelse og afgrænsning af ressourceforbruget på administrative opgaver i Aarhus Kommune. Derfor har det til brug for administrationsanalysen været nødvendigt at træffe en række valg af både metodisk/begrebsmæssig karakter og en række mere praktiske valg i forhold til afgrænsninger og tilrettelæggelse. Heri ligger en række afvejninger og trade-offs mellem forskellige hensyn.

I kommissoriet for administrationsanalysen er det betonet, at der ønskes i) en fælles og enkel definition af administration, ii) at myndighedssagsbehandling kan opgøres særskilt og iii) at der årligt skal kunne foretages en simpel databaseret opdatering, jf. uddrag fra opgavebeskrivelsen øverst til højre.

Med afsæt i disse retningslinjer kan der opstilles en række forskellige elementer, der kan indgå i et målbillede for, hvordan det administrative ressourceforbrug kan opgøres, jf. figur 1. Igennem analysen er det tilstræbt at tilgodese disse elementer bedst muligt både hver for sig og tilsammen. Det er klart, at hensynene, til at opgørelsen både skal være robust (A) og simpel at opgøre (B), kan være modsatrettede.

Formålet med administrationsanalysen er ikke at foretage den mest grundige og præcise opgørelse, man kan forestille sig. Der ville givetvis kunne opnås et mere præcist og detaljeret opgørelsesgrundlag, hvis tidsanvendelsen på konkrete opgaver blev kortlagt på individniveau i alle driftsenheder og ved observationer af konkret driftspraksis. Det ville dog i sig selv indebære et omfattende ressourceforbrug, og det ville næppe være proportionalt ift. analysens formål. Det ville herudover ikke tilgodese hensynet til, at opgørelsen skal være enkel og kunne baseres på træk fra standarddata, herved vil det ikke være muligt at gennemføre en simpel årlig opgørelse (jf. opgavebeskrivelsen).

Analysens fremgangsmåde og opgørelsesgrundlag beskrives nærmere på de næste sider. Det er Implements vurdering, at grundlaget er (væsentligt) mere robust end i andre tidligere opgørelser. Efter aftale med Aarhus Kommune er der anlagt en relativt bred afgrænsning af administrationsbegrebet, jf. de næste sider.

## Uddrag af opgavebeskrivelsen

”Analysen skal sikre, at kommunen fremadrettet har fælles og enkel definition af administration, og at kommunen kan forestå dataudtræk årligt til administrationsopgørelser, mhp. at kunne følge udviklingen over tid. Opgørelsen skal se på muligheder for at korrigere for betydningen af eksempelvis decentrale ledere og myndigheds-sagsbehandling, under hensyntagen til et ønske om en simpel, årlig opgørelse.

Figur 1. Elementer i et målbillede for definition og opgørelse af administration



Figur 2. Bredde og dybde i opgørelsen



# Hovedkategorier

Der foretages en fordeling af alle årsværk på fem overordnede kategorier, som repræsenterer forskellige opgavetyper

## Kategorisering efter opgavernes funktionelle karakter

Oversigten til højre viser de overordnede opgavekategorier, som indgår i administrationsanalysen. Formuleringen "... indgår i ..." skal forstås på den måde, at det er disse kategorier, der danner grundlaget og forståelsesrammen for den overordnede årsværksfordeling, som er foretaget. Men fordelingen baserer sig ikke på data om tidsforbruget på opgaveniveau, da der som nævnt ikke foreligger tværgående tidsregistreringsdata, som modsvarer analysens behov.

Beskrivelsen af de enkelte hovedkategorier er ikke nødvendigvis udtømmende, men angiver de væsentligste indbyrdes afgrænsninger. Det kan ikke helt undgås, at der er snitflader og gråzoner, hvor det kan være svært at adskille grupperne helt tydeligt. To af grupperne nemlig 1) Ledelse og 5) Opgaver med særlig finansiering er dog begrebsmæssigt klare og éntydige. Tidsforbruget på ledelsesopgaver svarer "blot" til antallet af årsværk, som i Aarhus Kommunes personalesystem pr. 1/3 2026 indgår med en ledelsesfunktion. Opgaver med særskilt finansiering er også éntydige rent begrebsmæssigt. I analysen er sidstnævnte baseret på oplysninger fra de enkelte enheder.

For de tre øvrige hovedkategorier er de indbyrdes afgrænsninger ikke helt så éntydige. Grundprincippet er dog, at medarbejderne er tilstræbt fordelt ud fra en forståelse af den funktionelle karakter af de opgaver, de varetager. Derimod er opgavernes tematiske indhold i princippet uden betydning for indplaceringen. Det er fx en administrativ opgave at udarbejde administrationsgrundlag, instrukser og interne vejledninger, uanset om det handler om budgetopfølgning, aktindsigter, tilskudsforvaltning eller sagsbehandling af sygedagpengesager. Det er i princippet også uden betydning, om opgavevaretagelse resulterer i et produkt, som har intern eller ekstern anvendelse

Analysen har vist, at det på tværs af organisationen varierer, hvad der forstås ved myndighedsopgaver. I administrationsanalysen omfatter kategorien alene sagsbehandling, der har til formål at træffe myndighedsafgørelser i sager, der vedrører konkrete (individuelle) borgere, virksomheder og foreninger mv. Eller som har til formål at kunne vurdere/dokumentere, om grundlaget for tidligere afgørelser fortsat er gyldigt. Det betyder, at en række andre former for forvaltningsopgaver, ikke i denne sammenhæng kategoriseres som myndighedsopgaver – udarbejdelse af en kommuneplan kan være et eksempel herpå.

Figur 3. Overordnede opgavekategorier i administrationsanalysen



# Kategorisering af administrative opgaver

Administrative årsværk fordeles yderligere på seks forskellige former for "generel administration" samt på servicenær administration

## Fordeling på syv administrative underkategorier

I administrationsanalysen foretages der en yderligere fordeling af de årsværk, som i den overordnede kategorisering er henregnet til administrative opgaver. Her anvendes de syv (tematiske) underkategorier, som fremgår af oversigten til højre, og som er ganske klassiske. De første seks underkategorier omfatter, hvad man kan kalde "generel administration", dvs. økonomi, løn og personale, sekretariat, ledelsesunderstøttelse, kommunikation mv. Teksterne til højre angiver nogle eksempler på, hvad der indgår i de enkelte underkategorier, men er ikke udtømmende. Det skal igen understreges, at opgørelsen er foretaget ud fra oplysninger om antallet af årsværk per faggruppe per organisatorisk enhed og ud fra en forståelse af opgavernes karakter baseret på de gennemførte interviews. Dette beskrives mere udførligt senere. Der foreligger generelt ingen tværgående tidsregistrering, der kan støtte fordelingen.

Den sidste af underkategorierne er benævnt "servicenær administration". Den omfatter (tidsforbrug på) opgaver, der i deres karakter er funktionelle administrative, men som ikke falder ind under en af de øvrige administrative underkategorier. Det er opgaver, som ikke er leverance af "slutprodukter", men som typisk er nært knyttet til fagfaglige drifts- og serviceopgaver. Teksten i oversigten giver nogle eksempler på overordnet niveau, og senere i dokumentet gives mere konkrete eksempler på forskellige områder.

## Modulær opgørelse

Det følger af ovenstående, at opgørelsen af ressourceforbrug både i de overordnede kategorier og i de administrative underkategorier kan opfattes som "modulær".

Det er ikke intentionen at anvise eller anbefale en bestemt afgrænsning af administration som den universelt rigtige. Det kan afhænge af anvendelsesformålet. Opgørelserne i administrationsanalysen giver mulighed for, at ledelse, administration og myndighedsopgaver kan se samlet eller hver for sig. Og for hovedkategorien "administrative opgaver" er det muligt at medtage servicenær administration eller at lade være – det kan bero på formålet. Det samme gælder i afgrænsningen af, hvilke faggrupper, der medtages. Her kan det fx overvejes om elever, honorarlønnede, praktikanter og timelønnede medtages eller ikke.

Figur 4. Specifikation af administrative opgavekategorier

|                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Økonomi samt data/BI</b>                            | Fx opgaver vedr. økonomisk styring, planlægning og opfølgning. Takstberegninger, businesscases og økonomiadministrative opgaver som fakturahåndtering, refusioner, bogføring, regnskab og adm. af beboerøkonomi. Drift og udvikling af ledelsesinfo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>HR, løn og personale</b>                            | Strategisk HR, herunder politikker og kompetenceudvikling. Alle opgaver vedr. løn- og personaleadministration, herunder rekruttering. Personalejura. MED-system.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Politisk betjening, sekretariat og jura</b>         | Politisk betjening, herunder besvarelse af spørgsmål, sager til byråd, magistraten og politiske udvalg mv. Opfølgning på politiske aftaler. Administrative sekretariatsopgaver. Generelle juridiske sager og juridisk rådgivning til organisationen. Generel ledelsesunderstøttelse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Systemforvaltning, it-support og digitalisering</b> | Varetagelse af teknisk- og forretningsmæssigt systemejerskab. Support ift. udstyr og anvendelse af systemer, herunder super-brugerfunktioner (dette gælder også fagsystemer). Digitaliseringsprojekter. Udvikling af AI- og automatiseringsløsninger mv.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Kommunikation</b>                                   | Intern og ekstern kommunikation. Proaktiv og reaktiv presse. Nyhedsbreve. Indholdsproduktion til hjemmesider, intranet og sociale medier mv.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Indkøb og udbud mv.</b>                             | Afvikling af udbud (fx rammeaftaler, miniudbud, SKI-indkøb mv), inkl. kravspecifikation og tilbudsevaluering. Disponering af konkrete indkøb. Vedligeholdelse af varekataloger. Kategorien omfatter også opgaver relateret til leverandør- og kontraktstyring. Opgaver vedr. køb af sociale tilbud er medtaget under myndighedsopgaver.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Servicenær administration</b>                       | <p>Servicenær administration omfatter opgaver, som i deres funktionelle karakter er administrative. Det er opgaver, som <u>ikke</u> omfatter drift og produktion, herunder leverance af serviceydelser. Men opgaver i denne kategori er typisk nært knyttet til fagfaglige drifts- og serviceopgaver.</p> <p>Eksemplerne kan fx omfatte (ikke udtømmende):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vagt- og køreplanlægning i hjemmeplejen</li><li>• Udarbejdelse af interne instrukser og vejledninger samt administrations- og forvaltningsgrundlag</li><li>• Udarbejdelse af handleplaner knyttet til faglig drift og service</li><li>• Projektledelse knyttet til faglig drift og service</li><li>• Administrativ støtte til sagsbehandlere, fx visse konsulent- og koordineringsfunktioner.</li></ul> |

# Fremgangsmåde

Årsværksfordelingen er gennemført på detaljeret organisatorisk niveau og på baggrund af interviews om opgaverne i enhederne

Opgørelsen af det samlede antal årsværk i hovedgrupperne og i de administrative underkategorier er – let forenklet – gennemført i seks trin som illustreret i oversigten til højre. De enkelte trin gennemgås kort nedenfor.

## 1. Datagrundlag

Årsværksopgørelsen baserer sig på detaljerede personaledata opgjort per 1. marts 2026. Der er også foretaget en omregning til kronebeløb, hvor løn-udgifterne i regnskab 2025 er normerende. Datamodel og datastruktur er blevet forhandsdrøftet med *Fælles Økonomi og Løn* i Borgmesterens Afdeling, som også har lavet de bagvedliggende datatræk. Datagrundlaget beskrives nærmere på næste side.

## 2. Dataoversigter

Der er udarbejdet oversigter over personaledata per 1. marts 2026 for ca. 50 organisatoriske enheder og driftsområder. Flertallet af disse har haft flere underenheder, og samlet set er der lavet dataoversigter for +150 enheder. Disse oversigter har været anvendt som grundlag for interviewene i næste trin.

## 3. Interviewprogram

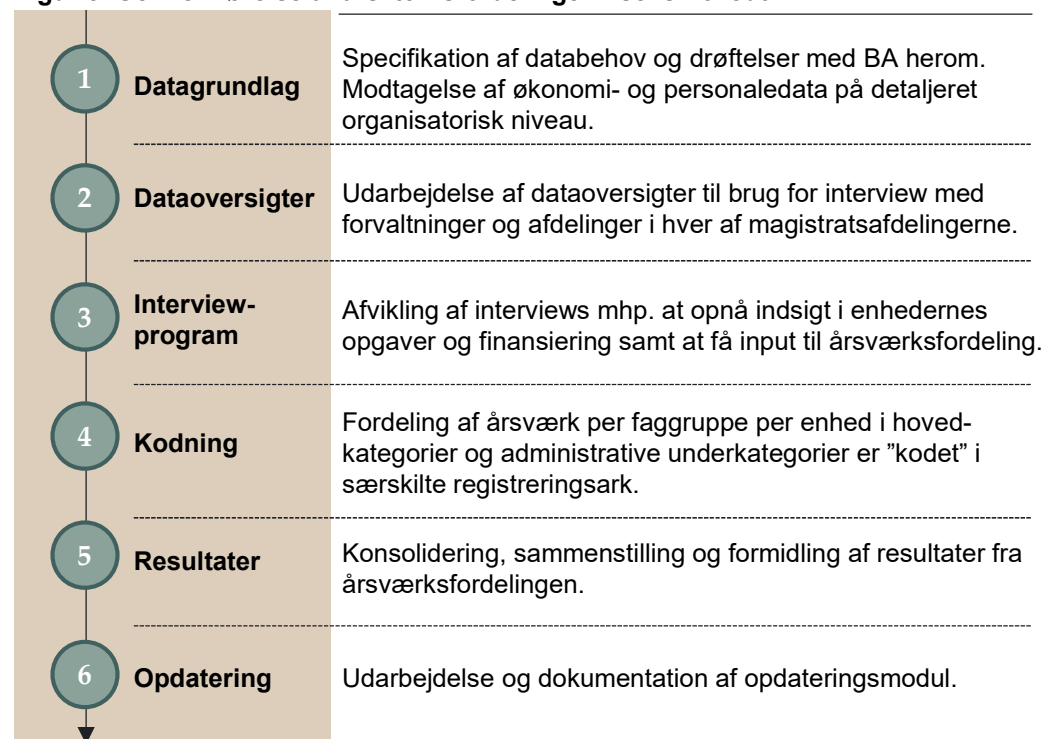
Der er gennemført interviews med knap 50 organisatoriske enheder og driftsområder. Antallet af interviews og opdelingen af disse har været forhånds aftalt gennem en kontaktperson i hver magistratsafdeling. Formålet har været at få indsigt i enhedernes - og underenhedernes - opgaveporteføljer samt afdække evt. opgaver med særlig finansiering. Interviewene har typisk haft en varighed på ca. en time. Deltagerne er blevet introduceret til de ovenstående opgavekategorier, og interviewene har herefter fokuseret på, hvordan medarbejdere i de enkelte faggrupper har kunnet placeres i kategorierne.

Alle interviews er gennemført af to erfarne konsulenter med forhåndsindsigt i kommunernes opgaveportefølje – og langt de fleste interview er gennemført med deltagelse af begge konsulenter. Intentionen hermed har været at sikre ensartethed i afviklingen af interviews og i den efterfølgende kodning.

## 4. Kodning

I umiddelbar forlængelse af interviewene – typisk samme dag – er der foretaget en fordeling af årsværk per faggruppe på hoved- og underkategorier. Dette er gjort for hver af de +150 underenheder. Fordelingen er baseret på den forståelse af opgaverne, som er etableret i interviewene. Fordelingen indebærer et

Figur 5. Gennemførelse af årsværksfordelingen i seks hovedtrin



element af skøn. Interviewpersonerne har i væsentlig grad bidraget til et godt grundlag for fordelingen, ligesom de har oplyst om opgaver med særlig finansiering. I nogle tilfælde er der efter aftale eftersendt oplysninger.

Det er Implement, der har foretaget fordelingen. Henset til rammerne for opgaven, og da der er taget stilling til data for +150 enheder, er der ikke udarbejdet yderligere dokumentationsnoter. Der er desuden et aktivt metodisk valg, at der ikke er foretaget en validering af data efter, at de er kodet.

## 5. Resultater og 6. Opdatering

I forlængelse af kodningen er data sammenstillet, kvalitetssikret og konsolideret med henblik på formidling og udarbejdelse af rapporter. Der er desuden udarbejdet et grundlag for fremtidig opdatering af opgørelsen.

# Datagrundlag

Datagrundlaget er baseret på ensartede opgørelser på tværs af magistratsafdelingerne

Datagrundlaget for analysen er baseret på dels en detaljeret årsværksopgørelse over samtlige ansatte i Aarhus Kommune per 1. marts 2026 og dels en detaljeret økonomiopgørelse over de samlede økonomiske udgifter på funktioner, arter mv. på de enkelte magistratsafdelingers enheder.

## Årsværksopgørelsen

Årsværksopgørelsen er udarbejdet af Fælles Økonomi og Løn i Borgmesterens Afdeling.

Årsværksopgørelsen omfatter samtlige ansatte i Aarhus Kommune pr. 1/3 2026 med oplysning om bl.a. ansættelses-id (anonymiseret), beskæftigelsesgrad, faggruppe, ansættelsesdato, stillingskoder, organisatorisk placering, omkostningssted, lønudgift mv. For hver ansat er der opgjort 68 datapunkter. I vedlagte bilag 1-2, fremgår en detaljeret oversigt over indholdet i det udarbejdede gennemførte datatræk, samt en teknisk dokumentation for det gennemførte datatræk (mhp. at det kan gentages af Aarhus Kommune fremadrettet).

Det har været et bevidst metodisk valg, at benytte et ensartet og fælles datatræk for årsværksopgørelsen på tværs af alle kommunens enheder. Dette valg er truffet for at sikre, at data er sammenlignelige på tværs (og opgjort på helt samme måde), og for at data kan opdateres fremadrettet i kommende års opgørelser. Som følge heraf er der heller ikke foretaget ændringer eller omflytninger i dataopgørelsen som følge af de gennemførte interviews.

## Datamæssige afgrænsninger

I den detaljerede årsværksopgørelse er der truffet en række metodiske afgrænsninger af data. Det omfatter bl.a.:

- Der er kun medtaget ansatte, der er kategoriseret "ansat eller genåbnet". Det betyder, at ansatte der registreret med "midlertidig ude af løn" samt "ansat ikke løn" ikke er medtaget i opgørelsen.
- Personer, der er ansat jf. servicelovens ydelsesparagraffer (fx BPA), er ikke medtaget i opgørelsen, da de ikke er reelt ansat i kommunen.
- Politikere, der modtager vederlag, er ikke medtaget i opgørelsen.
- Personer, der alene modtager pensioner, er ikke medtaget i opgørelsen.

I vedlagte bilag 3, fremgår den fulde tekniske beskrivelse af, hvilke datapunkter der er udeladt i årsværksopgørelsen.

## Årsværksopgørelse til drøftelse

Herefter er der udarbejdet en simpel årsværksoversigt for hver enhed i de enkelte magistratsafdelinger, som har været det fælles datagrundlag til drøftelserne i de enkelte interviews. Et eksempel herpå fremgår nedenstående (uden konkrete antal).

Figur 6. Eksempel på årsværksoversigt

|                                      | ENT Natur-<br>afdelingen | Grønne<br>Områder | Medborger-<br>skab | Byliv | Parkering | I alt | Konto 6 |
|--------------------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------|-------|-----------|-------|---------|
| Antal ledere                         |                          |                   |                    |       |           | x     | x       |
| Antal medarbejdere (head count)      | x                        | x                 | x                  | x     | x         | x     | x       |
| Antal årsværk                        | x                        | x                 | x                  | x     | x         | x     | x       |
| Heraf timelønnede                    |                          |                   |                    |       |           |       |         |
| <b>Årsværk per faggruppe (i alt)</b> |                          |                   |                    |       |           |       |         |
| Akademikere                          |                          | x                 | x                  |       |           | x     | x       |
| Arkitekter                           |                          | x                 | x                  |       |           | x     | x       |
| Assistent                            | x                        | x                 |                    |       | x         | x     |         |
| Bachelor                             |                          |                   | x                  |       | x         | x     | x       |
| Chefkonsulenter                      |                          |                   |                    | x     | x         | x     |         |
| Elever - ikke-administrative         | x                        | x                 |                    |       |           | x     |         |
| Elever, HK                           |                          |                   |                    |       | x         | x     |         |
| Faglært                              | x                        | x                 |                    |       | x         | x     |         |
| Formand                              |                          | x                 |                    |       | x         | x     |         |
| Gartnere                             | x                        | x                 |                    |       |           | x     |         |
| Håndværkere                          | x                        |                   |                    |       |           | x     |         |
| Honorarløn                           |                          |                   |                    |       | x         | x     |         |
| Ingeniører                           |                          | x                 | x                  |       |           | x     | x       |
| Jordbrugsteknolog                    | x                        | x                 |                    |       |           | x     |         |
| Jurister og Økonomer                 |                          | x                 | x                  |       | x         | x     | x       |
| Kontorassistenter                    | x                        | x                 |                    |       |           | x     |         |
| Magistre                             |                          | x                 | x                  |       | x         | x     | x       |
| Professionsbachelor                  | x                        | x                 |                    |       | x         | x     |         |
| Skov- og landskabsing.               |                          | x                 |                    |       |           | x     |         |
| Specialarbejdere                     | x                        | x                 |                    |       |           | x     |         |
| Specialist (HK)                      | x                        | x                 | x                  |       | x         | x     | x       |
| Teknisk servicemedarbejdere          |                          |                   |                    |       | x         | x     |         |
| <b>I alt</b>                         | x                        | x                 | x                  | x     | x         | x     | x       |

# Oversigt over konkrete valg og afgrænsninger (1/2)

I analysen er der foretaget en række løbende valg og afgrænsninger af analysen



I det følgende beskrives kort en række af de væsentlige valg og afgrænsninger, der er foretaget i analysen.

## Håndtering af den igangværende organisationsomlægning i MSB

Der pågår en omfattende organisatorisk omlægning i Magistratsafdelingen for Sociale forhold og Beskæftigelse (MSB). Efter aftale med styregruppen er det valgt, at MSB opgøres ift. den aktuelle ("gamle") organisation, da den nye organisation ikke var på plads på analysetidspunktet. Det har ikke betydning for senere opdateringer, så længe disse foretages samlet for hver af magistratsafdelingerne. Hvis der skal foretages opdateringer på mere detaljeret organisatorisk niveau, så vil Aarhus Kommune have en opgave med at tilpasse dataudtræk og opgørelse til den nye organisation, når den er trådt i kraft og afspejlet i de administrative systemer.

## Håndtering af midlertidige bevillinger givet af byrådet

I analysen er årsværk finansieret af midlertidige bevillinger givet af byrådet medtaget i analysen. Argumentet herfor er for det første, at det er årsværk, der finansieres inden for Aarhus Kommunes ordinære økonomi. Hertil kommer, at det metodisk ville være særdeles vanskeligt at korrigere objektivt for opgaver med midlertidig finansiering, samt at det ville kompromittere hensynet til at kunne foretage en årlig, enkel og databaseret opdatering. Ovenstående betyder ikke, at de pågældende årsværk henregnes til administration, men blot at de indgår i det datatræk, som er grundlag for opgørelsen.

Som anført på ovenstående side 9 er det derfor alene årsværk, der entydigt kan henføres til eksterne bevillinger (fra fonde, EU mv.), anlægsfinansierede opgaver, gebyrfinansierede driftsopgaver, huslejefinansierede opgaver samt kommercielle aktiviteter (fx Filmbyen og Musikhuset), som forlods er udeladt i årsværksopgørelsen.

Tilsvarende er det efter aftale med styregruppen aftalt, at kommunale selskaber ikke er medtaget i analysen. Det omfatter bl.a. (fx havn, brand, vand mv.)

## Håndtering af intern afregning og særlig ekstern finansiering

Der er i analysen ikke taget hensyn til evt. interne afregninger mellem de enkelte magistratsafdelinger i Aarhus Kommune. Årsværk og udgifter er derfor henført til den enhed, hvor ansættelsesforholdet finder sted, uanset hvem opgaven udføres for.

Det skyldes dels hensynet til, at opgørelsen skal kunne opdateres så let som muligt, dels at det primære formål er en opgørelse på relativt aggregeret niveau, men ikke på detaljeret organisatorisk niveau.

Modsat er årsværk, der entydigt kan henføres til varetagelse af opgaver for andre kommuner - og som har særlig finansiering - udeladt af opgørelsen, fordi de ikke "belaster" Aarhus Kommunes nettodriftsudgifter. Der er fx sådanne opgaver i Borgerservice, som løses mod betaling fra andre kommuner.

Det har indledningsvist været overvejet, om der skulle foretages en modregning for det administrative årsværksforbrug forbundet med solgte pladser. Dette vedrører særligt socialområdet, hvor nogle kommuner har et betydeligt salg. MSB har dog anført, at magistratsafdelingens salg til andre kommuner er meget begrænset. Det er derfor aftalt med MSB, at der ikke foretages opgørelser heraf.

## Medarbejdergrupper med delt funktion

I forbindelse med kategoriseringen af de enkelte medarbejdergrupper har der været en række medarbejdergrupper, der ikke entydigt har passeret til én af de anførte kategoriseringer, fx en gruppe HK'ere der både har lavet sekretariatsbetjening og HR-opgaver. I sådanne tilfælde er der i samarbejde med interviewpersonerne fra enheden foretaget en vurdering af medarbejdergruppens forholdsmæssige fordeling på de pågældende opgavekategorier.

Dette har været et generelt perspektiv på tværs af magistratsafdelingernes enheder. I nedenstående er givet et par illustrative eksempler herpå:

- På beskæftigelsesområdet har gruppen af jobkonsulenter (som reelt både dækker over job- og virksomhedskonsulenter) en række myndighedsopgaver ifm. borgerens beskæftigelsessag, men herudover varetager samme medarbejdergruppe tillige en række faglige drifts- og serviceopgaver relateret til praktisk støtte af borgeren ude på virksomheder, virksomhedsrådgivning mv. For at tage højde for dette, er faggruppen "jobkonsulenter" efter drøftelse med enhederne kodet som 67% myndighed og 33% faglig drift og service. Hvis socialformidlere, vejledere og socialrådgivere i beskæftigelsesafdelingerne har haft samme sammensatte funktion, er der anvendt samme fordeling.

# Oversigt over konkrete valg og afgrænsninger (2/2)

I analysen er der foretaget en række løbende valg og afgrænsninger af analysen

- På socialområdet for børn og unge har den faglige udvikling i en årrække betydet, at den klassiske socialrådgiverrolle har udviklet sig til både at omfatte en myndighedsdel og samtidig omfatte en udførerdelt ift. familien eller barnet/den unge. Det kan fx være ved at komme i familiens hjem og hjælpe familien med struktur og samspil. Denne udvikling har været omfattet af Aarhus Kommunes tilgang med "Relationel velfærd". Med input fra enheden er en større del af sagsbehandlerne derfor kodet som 50% myndighed og 50% faglig drift og service.

## Administrativ understøttelse af myndighedsfunktioner

I en række myndighedsfunktioner er der etableret særskilte teams, som varetager administrative opgaver dels ud fra et ønske om at aflaste sagsbehandlerne, dels fordi det driftsmæssigt er mest effektivt. Det gælder fx på dele af socialområdet og inden for byggesagsbehandling. Opgaverne kan bl.a. omfatte udarbejdelse af beregninger, passe telefon, udsende breve, håndtere kalenderbooking, følge op på tidsfrister mv. Medarbejdere i sådanne funktioner (typisk HK-medarbejdere) er i opgørelsen anset for at varetage administrative opgaver. Uden sådanne teams ville de samme opgaver skulle være løst af sagsbehandlerne, og det ville formentlig være henregnet til myndighedskategorien. Dette kan isoleret set begrunde, at årsværk til administrative opgaver og til myndighedsopgaver - i hvert fald i nogle tilfælde - ses under et.

## Fællestillidsrepræsentanter

Nogle steder i Aarhus Kommune er der ansat fuldtids FTR. Denne gruppe af medarbejdere er placeret i kategorien "Faglig drift og service".

## Håndtering af elever

Elever er håndteret på samme måde som øvrige ansatte og derved placeret i samme kategorier som øvrige ansatte. Det fremgår dog tydeligt, hvem der er elever, hvorved man kan fravælge at have dem med i opgørelsen.

Eleverne er opdelt i "elever - ikke administrative" og "elever-HK". Ikke administrative elever er generelt placeret i kategorien "Faglig drift og service". HK-elever er i overvejende grad placeret som administrative. Nogle elever har entydigt kunnet placeres i én af de administrative underkategorier (fx økonomi), mens andre har haft blandede opgaver.

For gruppen af elever med blandede opgaver, er der benyttet samme procentfordeling på opgavetyper for disse elever, som er brugt på enhedens HK'ere (fx 25% økonomi, 25% personale og 50% sekretariatsopgaver).

Hvis eleverne kun har været ansat ét sted i magistratsafdelingen, men reelt har dækket flere enheder, er de registreret i den enhed, hvor de har deres ansættelsesforhold jf. Aarhus Kommunes personalesystem. Denne metode er valgt for at kunne fastholde den datamæssige sporbarhed, der ellers vil forsvinde.

## Opsamling

Ovenstående metode sikrer, at Aarhus Kommune på en enkel, transparent og databaseret måde fremadrettet vil kunne opgøre det samlede administrative ressourceforbrug i kommunen og dens enheder.

# Kapitel 3

## Delopgave 1 - Opgørelse af årsværksforbrug på administrative opgaver

I dette kapitel præsenteres resultaterne af den gennemførte fordeling af årsværksforbruget på de hoved- og underkategorier, som er beskrevet i kapitel 2.

I nedenstående tabel 3 fremgår det samlede overblik over fordelingen af de 23.422 årsværk, der har indgået i analysen – det er samme oversigt som i tabel 1 tidligere. Ressourceforbruget på administrative opgaver og myndighedsopgaver udgør i alt 3.543 årsværk, hvilket svarer til ca. 15 procent af det samlede antal årsværk. Denne procentandel ses at variere betydeligt på tværs af magistratsafdelingerne. I MBU er den fx ca. 3,5 procent, mens den i MTM er ca. 10 gange højere. Det afspejler, at der helt naturligt er stor forskel på karakteren af de opgaver, der varetages på tværs af organisationen.

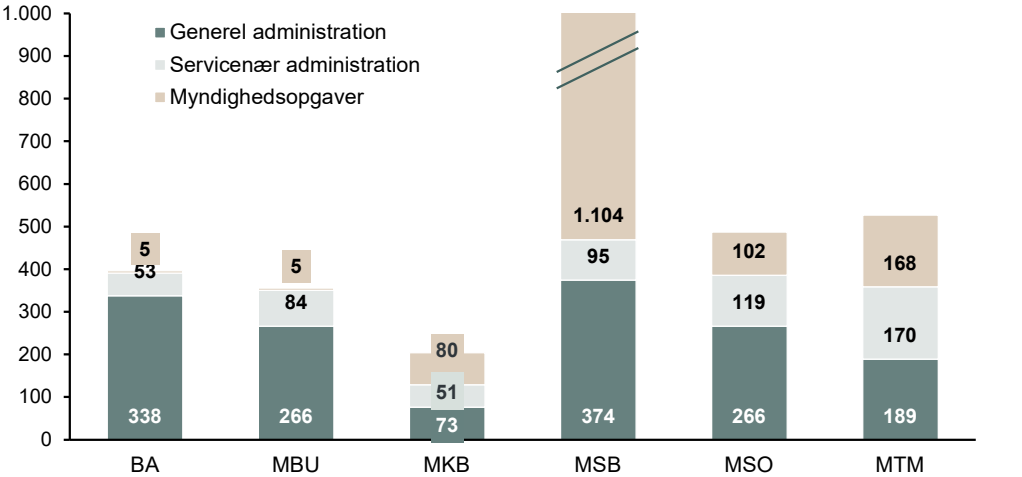
Tabel 3. Årsværk per magistratsafdeling per 1. marts 2026 fordelt på hovedgrupper

|       | Ledelse | Administrative opgaver | Myndighedsopgaver | Faglig drift og service | Opgaver med særlig finansiering | I alt  |
|-------|---------|------------------------|-------------------|-------------------------|---------------------------------|--------|
| BA    | 44      | 391                    | 5                 | 3                       | 4                               | 447    |
| MBU   | 603     | 350                    | 5                 | 9.756                   | 2                               | 10.717 |
| MKB   | 60      | 124                    | 80                | 262                     | 191                             | 717    |
| MSB   | 231     | 469                    | 1.104             | 2.680                   | 1                               | 4.485  |
| MSO   | 232     | 385                    | 102               | 4.905                   | 3                               | 5.627  |
| MTM   | 96      | 359                    | 168               | 562                     | 243                             | 1.429  |
| I alt | 1.266   | 2.079                  | 1.465             | 18.169                  | 444                             | 23.422 |

I figur 7 vises det opgjorte tidsforbrug på i) generel administration, ii) servicenær administration samt iii) myndighedsopgaver. Afhængigt af anvendelsesformålet kan det være relevant at betragte disse samlet eller hver for sig. I den konkrete opgørelse kan der være opgaver, hvor kategoriseringen mellem de tre opgavetyper ikke er helt entydig. Usikkerheden vurderes dog ikke at være stor.

Tabel 4 viser en tilsvarende opgørelse som i tabel 3 men omregnet til kronebeløb med anvendelse af lønsumsdata fra regnskab 2025 (se tabelnoten). Ressourceforbruget på administrative opgaver modsvare 1.340 mio. kroner, mens myndighedsopgaver modsvare 828 mio. kroner – dvs. 2.168 mio. kroner i alt. Dette er ekskl. sædvanlige overheadomkostninger til lokaler, kontorhold, telefoner, forsikringer og it-systemer/-udstyr mv.

Figur 7. Årsværk til generel og servicenær administration samt myndighedsopgaver per 1. marts 2026



Tabel 4. Ressourceforbrug per magistratsafdeling 2026 fordelt på hovedgrupper. Mio. kroner (2025-p/l)

|       | Ledelse | Administrative opgaver | Myndighedsopgaver | Faglig drift og service | Opgaver med særlig finansiering | I alt  |
|-------|---------|------------------------|-------------------|-------------------------|---------------------------------|--------|
| BA    | 42      | 281                    | 4                 | 3                       | 6                               | 336    |
| MBU   | 461     | 234                    | 3                 | 4.788                   | 1                               | 5.487  |
| MKB   | 45      | 76                     | 45                | 150                     | 32                              | 349    |
| MSB   | 188     | 348                    | 638               | 1.570                   | 1                               | 2.745  |
| MSO   | 186     | 185                    | 38                | 2.574                   | 1                               | 2.985  |
| MTM   | 83      | 212                    | 104               | 196                     | 237                             | 832    |
| I alt | 1.005   | 1.336                  | 832               | 9.281                   | 279                             | 12.733 |

Note: Den beløbsmæssige opgørelse bygger på de opgjorte årsværkstal per 1. marts 2026 i tabel 3 og på lønsumsdata i regnskabet for 2025. Sidstnævnte er opgjort på samme organisatoriske detaljeringsniveau som årsværksopgørelsen. Derved har det været muligt at opgøre tilnærmet lønsum per årsværk særskilt for ledere og medarbejdere på detaljeret niveau. Det er beregningsteknisk forudsat, at medarbejdere i de forskellige hovedkategorier har samme lønniveau.

# Årsværksfordeling (1/6)

Samlet overblik over årsværksforbrug på medarbejdere fordelt på hovedkategorier og organisatoriske enheder



Tabel 5 viser det samlede årsværksforbrug på medarbejdere pr. magistratsafdeling og deres 47 underenheder. Sidstnævnte svarer ikke helt til magistratsafdelingernes organisationsdiagrammer, men modsvarer den struktur, som har været hensigtsmæssig for tilrettelæggelsen af interviewprogrammet. De organisatoriske enheder varierer meget betydeligt i størrelse – fra mindre (stabs)enheder med 10-20 årsværk op til store driftsområder som dagtilbud, skoler, hjemmepleje og specialiserede sociale tilbud, hvor der kan være +1.000

årsværk. Der er i alt 22.156 årsværk per 1. marts 2026 (ekskl. ledere).

4 af de 47 organisatoriske enheder har fuldt ud særskilt finansiering. Det gælder bygherreområdet i MTM samt tre enheder under MKB – der er ikke gennemført interviews med sidstnævnte. På de følgende sider præsenteres tilsvarende tabeller med fordeling af årsværk på hovedgrupper.

**Tabel 5. Overblik over det samlede årsværksforbrug per 1. marts 2026 fordelt på magistratsafdelinger og organisatoriske enheder. Ekskl. ledere**

| BA                                |              | MBU                              |                 | MKB                             |              | MSB                             |                | MSO                                 |                | MTM                                    |                |
|-----------------------------------|--------------|----------------------------------|-----------------|---------------------------------|--------------|---------------------------------|----------------|-------------------------------------|----------------|----------------------------------------|----------------|
| Enheder                           | Årsværk      | Enheder                          | Årsværk         | Enheder                         | Årsværk      | Enheder                         | Årsværk        | Enheder                             | Årsværk        | Enheder                                | Årsværk        |
| Budget og Planlægning             | 18,0         | Administration og Rådgivning     | 319,9           | Borgerservice og biblioteker    | 277,2        | Job & Virksomhedsservice        | 334,7          | Digitalisering og Velfærdsteknologi | 107,0          | Forvaltningsstabe (By & Natur og Ejd.) | 12,0           |
| Byrådservice og jura              | 14,9         | Dagtilbud                        | 4.447,1         | Kultur                          | 97,8         | Job, Sundhed og Ydelse          | 483,6          | Økonomi, HR og Borgervelfærd        | 929,9          | Byggeri                                | 71,5           |
| Erhverv og bæredygtig udvikling   | 16,7         | Skoler                           | 4.632,3         | Sport og Fritid                 | 107,9        | Børn, Familie og Fællesskaber   | 698,5          | Ældre og Omsorg                     | 2.084,8        | Byliv                                  | 225,1          |
| Fælles It og Digitalisering + ITK | 180,8        | Pædagogik, organisation, sundhed | 714,2           | Center for Økonomi og Personale | 25,8         | Job, Udsatte og Socialpsykiatri | 870,7          | Pleje og Rehabilitering             | 1.381,9        | Klima og Energi                        | 56,4           |
| Fælles økonomi og Løn             | 74,6         |                                  |                 | Rådmandssekretariatet           | 12,0         | Unge, Job og Uddannelse         | 725,0          | Sundhed og forebyggelse             | 855,3          | Bystrategi                             | 53,2           |
| Indkøb og Udbud                   | 44,4         |                                  |                 | Musikhuset                      | 46,5         | Voksne, Job og Handicap         | 905,7          | Politik, udvikling og kommunikation | 36,5           | Plan                                   | 60,0           |
| Kommunikation og fælles platforme | 7,0          |                                  |                 | Aarhus Symfoniorkester          | 71,4         | MSB Stabsfunktioner             | 236,1          |                                     |                | Natur og Miljø                         | 72,6           |
| Medborgerskab, Udvikling og HR    | 22,5         |                                  |                 | Løn eksterne (Bruxelles-kontor) | 18,2         |                                 |                |                                     |                | Byrum                                  | 159,6          |
| Sekretariat, Projekt og Analyse   | 17,4         |                                  |                 |                                 |              |                                 |                |                                     |                | Ejendomsportefølje                     | 89,6           |
| Øvrige                            | 7,0          |                                  |                 |                                 |              |                                 |                |                                     |                | Ejendomsdrift                          | 381,3          |
|                                   |              |                                  |                 |                                 |              |                                 |                |                                     |                | Bygherreområdet                        | 32,1           |
|                                   |              |                                  |                 |                                 |              |                                 |                |                                     |                | Fælles stabe                           | 119,3          |
| <b>I alt</b>                      | <b>403,3</b> |                                  | <b>10.113,6</b> |                                 | <b>656,9</b> |                                 | <b>4.254,4</b> |                                     | <b>5.395,3</b> |                                        | <b>1.332,8</b> |

# Årsværksfordeling (2/6)

## Administrative opgaver – inkl. servicenær administration



Tabel 6 giver et overblik over de 2.079 årsværk, som i opgørelsen er henregnet til hovedkategorien administrative opgaver. Opgørelsen omfatter både generel administration (stabsfunktioner mv.) og servicenær administration. Sidstnævnte er opgaver, som i deres funktionelle karakter er administrative, men som har en (meget) direkte tilknytning til faglig drift og service.

Der er en del variation mellem magistratsafdelingerne både i antallet af årsværk, som varetager administrative opgaver – og i særdeleshed i andelen af admini-

strative årsværk set i forhold til den samlede bemanning. Det gælder både for generel og servicenær administration. Denne variation afspejler i høj grad, at der er forskelle i opgavernes karakter, og er således ikke primært udtryk for, at sammenlignelige opgaver er dimensioneret med forskelligt service- og kvalitetsniveau. Generelt er det næppe meningsfuldt at sammenligne årsværk til administrative opgaver på tværs af organisationen og at fortolke forskelle som indikatorer for, at sådanne opgaver løses med varierende effektivitet.

**Tabel 6. Overblik over årsværksforbrug på administrative opgaver per 1. marts 2026 fordelt på magistratsafdelinger og organisatoriske enheder. Ekskl. ledere**

| BA                                |              | MBU                              |              | MKB                             |              | MSB                             |              | MSO                                 |              | MTM                                    |              |
|-----------------------------------|--------------|----------------------------------|--------------|---------------------------------|--------------|---------------------------------|--------------|-------------------------------------|--------------|----------------------------------------|--------------|
| Enheder                           | Årsværk      | Enheder                          | Årsværk      | Enheder                         | Årsværk      | Enheder                         | Årsværk      | Enheder                             | Årsværk      | Enheder                                | Årsværk      |
| Budget og Planlægning             | 18,0         | Administration og Rådgivning     | 250,7        | Borgerservice og biblioteker    | 57,7         | Job & Virksomhedsservice        | 15,8         | Digitalisering og Velfærdsteknologi | 44,9         | Forvaltningsstabe (By & Natur og Ejd.) | 12,0         |
| Byrådservice og jura              | 14,9         | Dagtilbud                        | 9,1          | Kultur                          | 14,0         | Job, Sundhed og Ydelse          | 26,2         | Økonomi, HR og Borgervelfærd        | 152,9        | Byggeri                                | 5,5          |
| Erhverv og bæredygtig udvikling   | 16,7         | Skoler                           | 4,2          | Sport og Fritid                 | 17,2         | Børn, Familie og Fællesskaber   | 66,9         | Ældre og Omsorg                     | 24,4         | Byliv                                  | 33,7         |
| Fælles It og Digitalisering + ITK | 180,8        | Pædagogik, organisation, sundhed | 86,3         | Center for Økonomi og Personale | 23,1         | Job, Udsatte og Socialpsykiatri | 43,8         | Pleje og Rehabilitering             | 51,3         | Klima og Energi                        | 22,9         |
| Fælles økonomi og Løn             | 69,6         |                                  |              | Rådmandssekretariatet           | 12,0         | Unge, Job og Uddannelse         | 46,8         | Sundhed og forebyggelse             | 75,3         | Bystrategi                             | 25,3         |
| Indkøb og Udbud                   | 44,4         |                                  |              | Musikhuset                      | -            | Voksne, Job og Handicap         | 44,2         | Politik, udvikling og kommunikation | 36,5         | Plan                                   | 49,4         |
| Kommunikation og fælles platforme | 7,0          |                                  |              | Aarhus Symfoniorkester          | -            | MSB Stabsfunktioner             | 225,2        |                                     |              | Natur og Miljø                         | 3,7          |
| Medborgerskab, Udvikling og HR    | 18,2         |                                  |              | Løn eksterne (Bruxelles-kontor) | -            |                                 |              |                                     |              | Byrum                                  | 41,4         |
| Sekretariat, Projekt og Analyse   | 17,4         |                                  |              |                                 |              |                                 |              |                                     |              | Ejendomsportefølje                     | 32,8         |
| Øvrige                            | 4,0          |                                  |              |                                 |              |                                 |              |                                     |              | Ejendomsdrift                          | 12,8         |
|                                   |              |                                  |              |                                 |              |                                 |              |                                     |              | Bygherreområdet                        | -            |
|                                   |              |                                  |              |                                 |              |                                 |              |                                     |              | Fælles stabe                           | 119,3        |
| <b>I alt</b>                      | <b>391,1</b> |                                  | <b>350,3</b> |                                 | <b>124,0</b> |                                 | <b>468,9</b> |                                     | <b>385,2</b> |                                        | <b>358,7</b> |

# Årsværksfordeling (3/6)

## Myndighedsopgaver



Tabel 7 viser fordelingen af de 1.465 årsværk i hovedkategorien myndighedsopgaver. Som tidligere nævnt er myndighedsbegrebet i denne opgørelse afgrænset til at omfatte sagsbehandling, der leder frem imod en afgørelse i sager, der vedrører konkrete (individuelle) borgere, foreninger og virksomheder – fx visitation til plejebolig, behandling af sager om byggetilladelse, miljøgodkendelser eller bevilling af overførselsindkomster. Det betyder, at nogle former for forvaltningsopgaver ikke i denne sammenhæng kategoriseres som

myndighedsopgaver. Det gælder fx en række opgaver inden for byudvikling og fysisk planlægning i MTM, som i nærværende opgørelse er kategoriseret som servicenær administration.

Det er Implements vurdering, at de administrative opgaver og myndighedsopgaverne i vid udstrækning har (nogenlunde) samme funktionelle karakter, og at det derfor ofte vil være naturligt at se de to kategorier i sammenhæng. Det vil dog bero på konkrete vurderinger henset til anvendelsesformålet.

**Tabel 7. Overblik over årsværksforbrug på myndighedsopgaver per 1. marts 2026 fordelt på magistratsafdelinger og organisatoriske enheder. Ekskl. ledere**

| BA                                |            | MBU                              |         | MKB                             |         | MSB                             |         | MSO                                 |         | MTM                                    |         |
|-----------------------------------|------------|----------------------------------|---------|---------------------------------|---------|---------------------------------|---------|-------------------------------------|---------|----------------------------------------|---------|
| Enheder                           | Årsværk    | Enheder                          | Årsværk | Enheder                         | Årsværk | Enheder                         | Årsværk | Enheder                             | Årsværk | Enheder                                | Årsværk |
| Budget og Planlægning             | 0,0        | Administration og Rådgivning     | 0,0     | Borgerservice og biblioteker    | 69,7    | Job & Virksomhedsservice        | 211,6   | Digitalisering og Velfærdsteknologi | 0,0     | Forvaltningsstabe (By & Natur og Ejd.) | 0,0     |
| Byrådservice og jura              | 0,0        | Dagtilbud                        | 0,0     | Kultur                          | 4,7     | Job, Sundhed og Ydelse          | 309,4   | Økonomi, HR og Borgervelfærd        | 101,0   | Byggeri                                | 66,0    |
| Erhverv og bæredygtig udvikling   | 0,0        | Skoler                           | 0,0     | Sport og Fritid                 | 5,2     | Børn, Familie og Fællesskaber   | 92,5    | Ældre og Omsorg                     | 0,0     | Byliv                                  | 8,0     |
| Fælles It og Digitalisering + ITK | 0,0        | Pædagogik, organisation, sundhed | 5,0     | Center for Økonomi og Personale | 0,0     | Job, Udsatte og Socialpsykiatri | 115,7   | Pleje og Rehabilitering             | 0,0     | Klima og Energi                        | 22,9    |
| Fælles økonomi og Løn             | 5,0        |                                  |         | Rådmandssekretariatet           | 0,0     | Unge, Job og Uddannelse         | 296,1   | Sundhed og forebyggelse             | 1,3     | Bystrategi                             | 2,8     |
| Indkøb og Udbud                   | 0,0        |                                  |         | Musikhuset                      | 0,0     | Voksne, Job og Handicap         | 76,3    | Politik, udvikling og kommunikation | 0,0     | Plan                                   | 10,7    |
| Kommunikation og fælles platforme | 0,0        |                                  |         | Aarhus Symfoniorkester          | 0,0     | MSB Stabsfunktioner             | 3,0     |                                     |         | Natur og Miljø                         | 48,5    |
| Medborgerskab, Udvikling og HR    | 0,0        |                                  |         | Løn eksterne (Bruxelles-kontor) | 0,0     |                                 |         |                                     |         | Byrum                                  | 9,5     |
| Sekretariat, Projekt og Analyse   | 0,0        |                                  |         |                                 |         |                                 |         |                                     |         | Ejendomsportefølje                     | 0,0     |
| Øvrige                            | 0,0        |                                  |         |                                 |         |                                 |         |                                     |         | Ejendomsdrift                          | 0,0     |
|                                   |            |                                  |         |                                 |         |                                 |         |                                     |         | Bygherreområdet                        | 0,0     |
|                                   |            |                                  |         |                                 |         |                                 |         |                                     |         | Fælles stabe                           | 0,0     |
| <b>I alt</b>                      | <b>5,0</b> | <b>5,0</b>                       |         | <b>79,6</b>                     |         | <b>1.104,4</b>                  |         | <b>102,3</b>                        |         | <b>168,4</b>                           |         |

# Årsværksfordeling (4/6)

## Faglig drift og service



Tabel 8 viser årsværksfordelingen for de medarbejdere, som er placeret i kategorien "faglig drift og service". Som anført i ovenstående metodeafsnit omfatter kategorien aktiviteter, hvor der udføres konkrete serviceydelser så som undervisning, pleje og rehabilitering, faglig udredning, afvikling af kulturprojekter, borgerservice, vejledigholdelse, bostøtte osv. Det omfatter således alle de opgaver, der ikke er administrative eller myndighedsopgaver.

Nedenstående tabel udviser betydelige forskelle mellem magistratsafdelingerne, der dels afspejler magistratsafdelingernes forskelle i størrelse og dels karakteren af opgavetyperne i den enkelte magistratsafdeling.

**Tabel 8. Overblik over årsværksforbrug på faglig drift og service per 1. marts 2026 fordelt på magistratsafdelinger og organisatoriske enheder. Ekskl. ledere**

| BA                                |            | MBU                              |                | MKB                             |              | MSB                             |                | MSO                                 |                | MTM                                    |              |
|-----------------------------------|------------|----------------------------------|----------------|---------------------------------|--------------|---------------------------------|----------------|-------------------------------------|----------------|----------------------------------------|--------------|
| Enheder                           | Årsværk    | Enheder                          | Årsværk        | Enheder                         | Årsværk      | Enheder                         | Årsværk        | Enheder                             | Årsværk        | Enheder                                | Årsværk      |
| Budget og Planlægning             | 0,0        | Administration og Rådgivning     | 69,2           | Borgerservice og biblioteker    | 120,8        | Job & Virksomhedsservice        | 107,3          | Digitalisering og Velfærdsteknologi | 62,0           | Forvaltningsstabe (By & Natur og Ejd.) | 0,0          |
| Byrådservice og jura              | 0,0        | Dagtilbud                        | 4.438,0        | Kultur                          | 63,9         | Job, Sundhed og Ydelse          | 148,0          | Økonomi, HR og Borgervelfærd        | 676,0          | Byggeri                                | 0,0          |
| Erhverv og bæredygtig udvikling   | 0,0        | Skoler                           | 4.627,1        | Sport og Fritid                 | 77,4         | Børn, Familie og Fællesskaber   | 539,1          | Ældre og Omsorg                     | 2.060,4        | Byliv                                  | 183,4        |
| Fælles It og Digitalisering + ITK | 0,0        | Pædagogik, organisation, sundhed | 621,9          | Center for Økonomi og Personale | 0,0          | Job, Udsatte og Socialpsykiatri | 711,3          | Pleje og Rehabilitering             | 1.330,5        | Klima og Energi                        | 0,0          |
| Fælles økonomi og Løn             | 0,0        |                                  |                | Rådmands-sekretariatet          | 0,0          | Unge, Job og Uddannelse         | 382,1          | Sundhed og forebyggelse             | 776,1          | Bystrategi                             | 3,9          |
| Indkøb og Udbud                   | 0,0        |                                  |                | Musikhuset                      | 0,0          | Voksne, Job og Handicap         | 785,2          | Politik, udvikling og kommunikation | 0,0            | Plan                                   | 0,0          |
| Kommunikation og fælles platforme | 0,0        |                                  |                | Aarhus Symfoniorkester          | 0,0          | MSB Stabsfunktioner             | 6,9            |                                     |                | Natur og Miljø                         | 0,0          |
| Medborgerskab, Udvikling og HR    | 3,3        |                                  |                | Løn eksterne (Bruxelles-kontor) | 0,0          |                                 |                |                                     |                | Byrum                                  | 18,8         |
| Sekretariat, Projekt og Analyse   | 0,0        |                                  |                |                                 |              |                                 |                |                                     |                | Ejendomsportefølje                     | 33,8         |
| Øvrige                            | 0,0        |                                  |                |                                 |              |                                 |                |                                     |                | Ejendomsdrift                          | 322,5        |
|                                   |            |                                  |                |                                 |              |                                 |                |                                     |                | Bygherreområdet                        | 0,0          |
|                                   |            |                                  |                |                                 |              |                                 |                |                                     |                | Fælles stabe                           | 0,0          |
| <b>I alt</b>                      | <b>3,3</b> |                                  | <b>9.756,2</b> |                                 | <b>262,1</b> |                                 | <b>2.680,0</b> |                                     | <b>4.905,0</b> |                                        | <b>562,4</b> |

# Årsværksfordeling (5/6)

## Opgaver med særlig finansiering



Tabel 9 viser årsværksfordelingen for de medarbejdere, som er placeret i kategorien "opgaver med særlig finansiering". Som anført i ovenstående metodeafsnit omfatter kategorien en række medarbejdere, der varetager opgaver med anden finansiering end almindelige driftsbevillinger. Det omfatter fx i) anlægsfinansierede opgaver, ii) gebyrfinansierede driftsopgaver, iii) projekt-

opgaver med midlertidig ekstern finansiering, iv) huslejefinansierede opgaver samt v) kommercielle aktiviteter (fx Filmbyen og Musikhuset).

Disse årsværk er derfor udtaget af ovenstående opgørelser af årsværksfordelingen på administration, myndighed og faglig drift og service.

**Tabel 9. Overblik over årsværksforbrug relateret til opgaver med særlig finansiering per 1. marts 2026 fordelt på magistratsafdelinger og organisatoriske enheder. Ekskl. ledere**

| BA                                |            | MBU                              |         | MKB                             |         | MSB                             |         | MSO                                 |         | MTM                                    |         |
|-----------------------------------|------------|----------------------------------|---------|---------------------------------|---------|---------------------------------|---------|-------------------------------------|---------|----------------------------------------|---------|
| Enheder                           | Årsværk    | Enheder                          | Årsværk | Enheder                         | Årsværk | Enheder                         | Årsværk | Enheder                             | Årsværk | Enheder                                | Årsværk |
| Budget og Planlægning             | 0,0        | Administration og Rådgivning     | 0,0     | Borgerservice og biblioteker    | 29,0    | Job & Virksomhedsservice        | 0,0     | Digitalisering og Velfærdsteknologi | 0,0     | Forvaltningsstabe (By & Natur og Ejd.) | 0,0     |
| Byrådservice og jura              | 0,0        | Dagtilbud                        | 0,0     | Kultur                          | 15,3    | Job, Sundhed og Ydelse          | 0,0     | Økonomi, HR og Borgervelfærd        | 0,0     | Byggeri                                | 0,0     |
| Erhverv og bæredygtig udvikling   | 0,0        | Skoler                           | 1,0     | Sport og Fritid                 | 8,0     | Børn, Familie og Fællesskaber   | 0,0     | Ældre og Omsorg                     | 0,0     | Byliv                                  | 0,0     |
| Fælles It og Digitalisering + ITK | 0,0        | Pædagogik, organisation, sundhed | 1,0     | Center for Økonomi og Personale | 2,8     | Job, Udsatte og Socialpsykiatri | 0,0     | Pleje og Rehabilitering             | 0,0     | Klima og Energi                        | 10,6    |
| Fælles økonomi og Løn             | 0,0        |                                  |         | Rådmandssekretariatet           | 0,0     | Unge, Job og Uddannelse         | 0,0     | Sundhed og forebyggelse             | 2,7     | Bystrategi                             | 21,3    |
| Indkøb og Udbud                   | 0,0        |                                  |         | Musikhuset                      | 46,5    | Voksne, Job og Handicap         | 0,0     | Politik, udvikling og kommunikation | 0,0     | Plan                                   | 0,0     |
| Kommunikation og fælles platforme | 0,0        |                                  |         | Aarhus Symfoniorkester          | 71,4    | MSB Stabsfunktioner             | 1,0     |                                     |         | Natur og Miljø                         | 20,4    |
| Medborgerskab, Udvikling og HR    | 1,0        |                                  |         | Løn eksterne (Bruxelles-kontor) | 18,2    |                                 |         |                                     |         | Byrum                                  | 90,0    |
| Sekretariat, Projekt og Analyse   | 0,0        |                                  |         |                                 |         |                                 |         |                                     |         | Ejendomsportefølje                     | 23,0    |
| Øvrige                            | 3,0        |                                  |         |                                 |         |                                 |         |                                     |         | Ejendomsdrift                          | 46,0    |
|                                   |            |                                  |         |                                 |         |                                 |         |                                     |         | Bygherreområdet                        | 32,1    |
|                                   |            |                                  |         |                                 |         |                                 |         |                                     |         | Fælles stabe                           | 0,0     |
| <b>I alt</b>                      | <b>4,0</b> | <b>2,0</b>                       |         | <b>191,1</b>                    |         | <b>1,0</b>                      |         | <b>2,7</b>                          |         | <b>243,3</b>                           |         |

# Årsværksfordeling (6/6)

## Ledelse



Tabel 10 viser årsværksfordelingen for Aarhus Kommunes ledere. Jf. ovenstående metodeafsnit er kategorien "ledelse" afgrænset til alle ledere, som per 1. marts 2026 indgik med en registreret ledelsesfunktion (niveau 1-5). Alle ledere i denne kategori er fuldt og helt medregnet som ledelsesårsværk og ikke underopdelt på yderligere kategorier.

Sammenholdes nedenstående tabel 10 med ovenstående tabel 5 ses det, at der er en relativ direkte sammenhæng mellem den enkelte magistratsafdelings samlede antal ansatte og antallet af ledere.

Tabel 10. Overblik over årsværksforbrug relateret til ledelse per 1. marts 2026

| BA                                |         | MBU                              |         | MKB                             |         | MSB                             |         | MSO                                 |         | MTM                                    |         |
|-----------------------------------|---------|----------------------------------|---------|---------------------------------|---------|---------------------------------|---------|-------------------------------------|---------|----------------------------------------|---------|
| Enheder                           | Årsværk | Enheder                          | Årsværk | Enheder                         | Årsværk | Enheder                         | Årsværk | Enheder                             | Årsværk | Enheder                                | Årsværk |
| Budget og Planlægning             | 2,0     | Administration og Rådgivning     | 25,0    | Borgerservice og biblioteker    | 22,0    | Job & Virksomhedsservice        | 4,0     | Digitalisering og Velfærdsteknologi | 8,0     | Forvaltningsstabe (By & Natur og Ejd.) | 4,0     |
| Byrådservice og jura              | 1,0     | Dagtilbud                        | 310,0   | Kultur                          | 9,0     | Job, Sundhed og Ydelse          | 33,0    | Økonomi, HR og Borgervelfærd        | 14,0    | Byggeri                                | 3,0     |
| Erhverv og bæredygtig udvikling   | 2,0     | Skoler                           | 234,0   | Sport og Fritid                 | 13,0    | Børn, Familie og Fællesskaber   | 36,0    | Ældre og Omsorg                     | 101,0   | Byliv                                  | 13,0    |
| Fælles It og Digitalisering + ITK | 19,0    | Pædagogik, organisation, sundhed | 34,0    | Center for Økonomi og Personale | 5,0     | Job, Udsatte og Socialpsykiatri | 47,0    | Pleje og Rehabilitering             | 66,0    | Klima og Energi                        | 4,0     |
| Fælles økonomi og Løn             | 9,0     |                                  |         | Rådmands-sekretariatet          | 1,0     | Unge, Job og Uddannelse         | 36,0    | Sundhed og forebyggelse             | 40,0    | Bystrategi                             | 5,0     |
| Indkøb og Udbud                   | 3,0     |                                  |         | Musikhuset                      | 8,0     | Voksne, Job og Handicap         | 54,0    | Politik, udvikling og kommunikation | 3,0     | Plan                                   | 2,0     |
| Kommunikation og fælles platforme | 1,0     |                                  |         | Aarhus Symfoniorkester          | 1,0     | MSB Stabsfunktioner             | 21,0    |                                     |         | Natur og Miljø                         | 4,0     |
| Medborgerskab, Udvikling og HR    | 3,0     |                                  |         | Løn eksterne (Bruxelles-kontor) | 1,0     |                                 |         |                                     |         | Byrum                                  | 14,0    |
| Sekretariat, Projekt og Analyse   | 1,0     |                                  |         |                                 |         |                                 |         |                                     |         | Ejendomsportefølje                     | 9,0     |
| Øvrige                            | 3,0     |                                  |         |                                 |         |                                 |         |                                     |         | Ejendomsdrift                          | 22,0    |
|                                   |         |                                  |         |                                 |         |                                 |         |                                     |         | Bygherreområdet                        | 3,0     |
|                                   |         |                                  |         |                                 |         |                                 |         |                                     |         | Fælles stabe                           | 13,0    |
| I alt                             | 44,0    |                                  | 603,0   |                                 | 60,0    |                                 | 231,0   |                                     | 232,0   |                                        | 96,0    |

# Årsværk fordelt på faggrupper for administrations- og myndighedsopgaver

Årsværk anvendt på administrative opgaver og på myndighedsopgaver fordelt på faggrupper

Tabel 11 og 12 giver et overblik over de faggrupper, som fylder mest blandt medarbejdere, der varetager administrative opgaver (tabel 11) og myndighedsopgaver (tabel 12).

## Administrative opgaver

For de administrative opgaver er det – som forventet – medarbejdere med kontorbaggrund og akademisk baggrund, som dominerer. Medarbejdere med HK-baggrund udgør 796 årsværk af de i alt administrative 2.079 administrative årsværk, jf. tabel 11. Jurister og økonomer er den næststørste faggruppe med 329 årsværk. Herefter følger magistre (271 årsværk) og special- og chefkonsulenter (207 årsværk). De fire største faggrupper udgør tilsammen lidt mere end tre fjerdedele af det samlede antal administrative årsværk.

Den sidste fjerdedel er fordelt på relativt mange faggrupper. Der er yderligere 10 faggrupper med +20 årsværk og en bredt fordelt restgruppe på 91 årsværk, jf. tabel 11.

**Tabel 11. Administrative årsværk fordelt på faggrupper**

| Faggruppe                   | BA         | MBU        | MKB        | MSB        | MSO        | MTM        | I alt        |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| HK                          | 125        | 204        | 50         | 203        | 133        | 80         | <b>796</b>   |
| Jurister og Økonomer        | 74         | 26         | 18         | 117        | 41         | 53         | <b>329</b>   |
| Magistre                    | 51         | 26         | 21         | 70         | 55         | 49         | <b>271</b>   |
| Special- og chefkonsulenter | 41         | 41         | 7          | 30         | 40         | 48         | <b>207</b>   |
| Akademikere                 | 26         | 13         | 1          | 3          | 12         | 16         | <b>70</b>    |
| Arkitekter                  | 3          |            |            | 1          |            | 42         | <b>46</b>    |
| Sygeplejersker              |            |            |            | 2          | 36         |            | <b>38</b>    |
| Ingeniører                  | 10         | 2          | 1          | 3          | 3          | 20         | <b>39</b>    |
| Elever HK                   | 6          | 4          | 10         | 7          | 8          | 3          | <b>39</b>    |
| IT-medarbejdere             | 27         | 1          | 2          | 4          | 1          | 2          | <b>36</b>    |
| Journalister                | 2          | 10         | 5          | 5          | 5          | 8          | <b>35</b>    |
| Bachelor                    | 10         | 2          | 3          | 2          | 5          | 9          | <b>32</b>    |
| SOSU-assistent              |            |            |            | 1          | 26         |            | <b>27</b>    |
| ProfessionsBachelor         | 4          | 7          | 2          | 5          | 0          | 6          | <b>24</b>    |
| Øvrige faggrupper           | 13         | 13         | 3          | 18         | 20         | 23         | <b>91</b>    |
| <b>I alt</b>                | <b>391</b> | <b>350</b> | <b>124</b> | <b>469</b> | <b>385</b> | <b>359</b> | <b>2.079</b> |

## Myndighedsopgaver

For myndighedsopgaver ses et tilsvarende billede, hvor det er relativt få faggrupper, der dominerer. I denne kategori er det socialrådgivere og jobkonsulenter, som fylder mest. Herudover er der en del HK-medarbejdere – blandt andet i Borgerservice – som varetager myndighedsopgaver. De nævnte tre faggrupper udgør tilsammen 1.139 årsværk, jf. tabel 12. Det svarer (ligeledes) til godt tre fjerdedele af det samlede antal myndighedsårsværk.

Den væsentligste forskel på faggruppeprofilen i tabel 11 og 12 er således, at det for myndighedsopgaverne i overvejende grad er socialrådgivere og andre faggrupper med professionsfaglig baggrund som dominerer, mens medarbejdere med akademisk baggrund fylder langt mindre end for de administrative opgaver.

**Tabel 12. Myndighedsårsværk fordelt på faggrupper**

| Faggruppe             | BA       | MBU      | MKB       | MSB          | MSO        | MTM        | I alt        |
|-----------------------|----------|----------|-----------|--------------|------------|------------|--------------|
| Socialrådgivere       |          | 1        |           | 598          | 3          |            | <b>603</b>   |
| Jobkonsulent          |          |          |           | 332          |            |            | <b>332</b>   |
| HK                    | 3        | 4        | 57        | 117          | 5          | 19         | <b>205</b>   |
| Ergoterapeuter        |          | 0        |           | 3            | 51         |            | <b>53</b>    |
| Ingeniører            | 0        | 0        | 0         | 0            | 0          | 44         | <b>44</b>    |
| Magistre              | 0        | 0        | 8         | 3            | 0          | 35         | <b>45</b>    |
| Socialformidlere      |          |          |           | 29           |            |            | <b>29</b>    |
| Sygeplejersker        |          |          |           | 2            | 22         |            | <b>24</b>    |
| Jurister og Økonomer  | 3        | 0        | 6         | 0            | 0          | 14         | <b>23</b>    |
| Bygningskonstruktører |          |          | 0         |              |            | 22         | <b>22</b>    |
| Fysioterapeuter       |          | 0        | 0         | 1            | 14         |            | <b>15</b>    |
| ProfessionsBachelor   | 0        | 0        | 1         | 5            | 0          | 6          | <b>13</b>    |
| Elever HK             | 0        | 0        | 2         | 6            | 0          | 2          | <b>11</b>    |
| Arkitekter            | 0        |          | 0         | 0            |            | 10         | <b>10</b>    |
| Øvrige                | 0        | 0        | 5         | 8            | 7          | 17         | <b>37</b>    |
| <b>I alt</b>          | <b>5</b> | <b>5</b> | <b>80</b> | <b>1.104</b> | <b>102</b> | <b>168</b> | <b>1.465</b> |

# Administrative årsværk fordelt på undergrupper

Fordelingen på de administrative undergrupper er skønsmæssig og behæftet med en vis usikkerhed

Tabel 13 giver et overblik over fordelingen på undergrupper af de 2.079 årsværk, som i opgørelsen er henregnet til hovedkategorien administrative opgaver. Det skal igen understreges, at der knytter sig en vis usikkerhed til denne fordeling, som er foretaget skønsmæssigt på basis af de gennemførte interviews og ud fra de input, som interviewpersonerne har kunnet give. Særligt for de centrale stabsfunktioner er der ofte en naturlig sammenhæng mellem de organisatoriske enheder og de tematiske undergrupper – medarbejdere i løn- og personalefunktioner løser fortrinsvist opgaver vedr. HR, løn og personale osv. I andre tilfælde er der ikke en sådan sammenhæng, og der foreligger som hovedregel ikke tidsregistreringsdata, der kan støtte fordelingen.

Undergruppernes titler skal forstås som tematiske opgavetyper – ikke som organisatoriske enheder. "Kommunikation" er således ikke størrelsen på kommunikationsafdelingen men udtryk for, hvor mange årsværk, der arbejder med kommunikationsopgaver, herunder også rettet imod borgere og brugere.

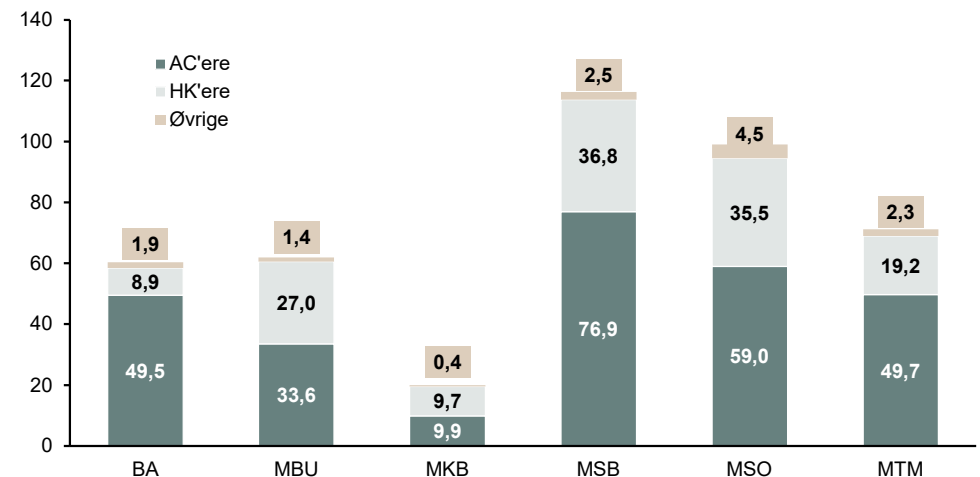
Med disse forbehold viser tabellen, at

- Opgaver inden for servicenær administration er den største undergruppe med 572 årsværk.
- Den næststørste undergruppe er administrativ og politisk sekretariat mv. med i alt 436 årsværk. Denne undergruppe er forholdsvis bred i sin tematik, og spænder fra politisk betjening til administrative og ledelsesmæssige sekretariatsopgaver, generelle juridiske sager og rådgivning samt generel ledelsesunderstøttelse, herunder sekretær-/PA-funktioner. Figur 8 viser fordelingen af disse årsværk på AC'ere, HK'ere og øvrige faggrupper. Der ses generelt at være en overvægt af AC'ere i undergruppen, men det varierer, hvor kraftig denne overvægt er.
- Opgaver inden for i) økonomi- og ledelsesinformation samt ii) HR, løn og personale modsvarer henholdsvis 379 og 314 årsværk. Det kan bemærkes, at især MSB har et højt årsværksforbrug på økonomiopgaver, hvilket hænger sammen med, at der er særlige opgaver vedr. administration af beboeres økonomi, fakturaopfølgning og takstberegninger mv.
- Kommunikation og Indkøb/udbud er de kategorier, som har det laveste ressourcetræk i opgørelsen. Det er Implements indtryk, at især Indkøb og Udbud muligvis kan være undervurderet.

**Tabel 13. Administrative årsværk per magistratsafdeling per 1. marts 2026 fordelt på undergrupper**

| Magistratsafdeling                                    | BA         | MBU        | MKB        | MSB        | MSO        | MTM        | I alt        |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Økonomi og ledelsesinformation                        | 42         | 76         | 16         | 145        | 65         | 35         | 379          |
| HR, løn og personale                                  | 57         | 89         | 11         | 66         | 69         | 22         | 314          |
| Adm. og politisk sekretariat + ledelsesunderstøttelse | 60         | 62         | 28         | 116        | 99         | 71         | 436          |
| Systemforvaltning og digitalisering                   | 148        | 18         | 9          | 34         | 15         | 25         | 249          |
| Kommunikation                                         | 3          | 21         | 7          | 10         | 11         | 13         | 65           |
| Indkøb og udbud mv.                                   | 27         | 1          | 2          | 3          | 8          | 23         | 62           |
| Servicenær administration                             | 53         | 84         | 51         | 95         | 119        | 170        | 572          |
| <b>I alt</b>                                          | <b>390</b> | <b>351</b> | <b>124</b> | <b>469</b> | <b>386</b> | <b>359</b> | <b>2.079</b> |
| <b>I alt ekskl. servicenær administration</b>         | <b>337</b> | <b>267</b> | <b>73</b>  | <b>374</b> | <b>267</b> | <b>189</b> | <b>1.507</b> |

**Figur 8. Adm. og politisk sekretariatsbetjening og ledelsesunderstøttelse**



# Borgmesterens afdeling – detaljerede oversigter

Denne og de næstfølgende fem sider indeholder mere detaljerede tabeller for hver af de seks magistratsafdelinger. Tabellerne har karakter af dokumentation og præsenteres ukommenteret.

Den første tabel (svarende til tabel 14 nedenfor) har tre sektioner. Første sektion viser head count for ledere og medarbejdere for de organisatoriske enheder i

hver magistratsafdeling. Den næste sektion viser årsværksopgørelsen på hovedgrupper. Her fremgår også, hvor mange årsværk, som i Aarhus Kommunes egen registrering er henregnet til konto 6. Den sidste sektion viser den modsvarende lønsum.

Den anden tabel (svarende til tabel 15 nedenfor) viser antallet af årsværk i den enkelte enhed fordelt på de største faggrupper.

**Tabel 14. Head count, årsværk og lønsum. Borgmesterens afdeling**

|                                   | Head count |              | Årsværk (medarbejdere) |                    |                |                                 | Lønsum (mio. kroner) |         |                        |                    |                |                                 |        |       |
|-----------------------------------|------------|--------------|------------------------|--------------------|----------------|---------------------------------|----------------------|---------|------------------------|--------------------|----------------|---------------------------------|--------|-------|
|                                   | Ledere     | Medarbejdere | Administrative opgaver | Myndigheds-opgaver | Øvrige opgaver | Opgaver med særlig finansiering | I alt                | Konto 6 | Administrative opgaver | Myndigheds-opgaver | Øvrige opgaver | Opgaver med særlig finansiering | Ledere | I alt |
| Budget og Planlægning             | 2          | 18           | 18,0                   |                    |                |                                 | 18,0                 | 18,0    | 12,0                   |                    |                |                                 | 2,9    | 14,9  |
| Byrådservice og jura              | 1          | 25           | 14,9                   |                    |                |                                 | 14,9                 | 14,9    | 25,9                   |                    |                |                                 | 1,1    | 27,0  |
| Erhverv og bæredygtig udvikling   | 2          | 19           | 16,7                   |                    |                |                                 | 16,7                 | 16,7    | 11,1                   |                    |                |                                 | 1,1    | 12,2  |
| Fælles It og Digitalisering + ITK | 19         | 193          | 180,8                  |                    |                |                                 | 180,8                | 180,8   | 108,6                  |                    |                |                                 | 16,6   | 125,2 |
| Fælles økonomi og Løn             | 9          | 82           | 69,6                   | 5,0                |                |                                 | 74,6                 | 74,6    | 55,9                   | 4,0                |                |                                 | 7,3    | 67,2  |
| Indkøb og Udbud                   | 3          | 49           | 44,4                   |                    |                |                                 | 44,4                 | 44,4    | 30,6                   |                    |                |                                 | 2,6    | 33,2  |
| Kommunikation og fælles platforme | 1          | 7            | 7,0                    |                    |                |                                 | 7,0                  | 7,0     | 5,3                    |                    |                |                                 | 1,1    | 6,4   |
| Medborgerskab, Udvikling og HR    | 3          | 29           | 18,2                   |                    | 3,3            | 1,0                             | 22,5                 | 22,5    | 15,2                   |                    | 2,7            | 0,8                             | 2,9    | 21,7  |
| Sekretariat, Projekt og Analyse   | 1          | 21           | 17,4                   |                    |                |                                 | 17,4                 | 17,4    | 13,4                   |                    |                |                                 | 5,2    | 18,6  |
| Øvrige                            | 3          | 7            | 4,0                    |                    |                | 3,0                             | 7,0                  | 4,0     | 3,0                    |                    |                | 5,6                             | 1,2    | 9,8   |
| I alt                             | 44         | 450          | 391,1                  | 5,0                | 3,3            | 4,0                             | 403,3                | 400,3   | 281,1                  | 4,0                | 2,7            | 6,4                             | 41,9   | 336,1 |

**Tabel 15. Administrative årsværk i de enkelte enheder fordelt på faggrupper. Borgmesterens afdeling**

|                                  | Budget og Planlægning | Byrådservice og Jura | Erhverv og Bæredygtig udvikling | Fælles IT og Digitalisering | Fælles Økonomi og Løn | Indkøb og Udbud | Kommunikation og Fælles platforme | Medborgerskab, Udvikling og HR | Øvrige     | Sekretariat, Projekt og Analyse | I alt        |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------|---------------------------------|--------------|
| HK-medarbejdere                  |                       | 1,0                  | 1,0                             | 42,9                        | 28,6                  | 9,8             | 1,0                               | 4,0                            |            | 5,0                             | 93,3         |
| Jurister og Økonomer             | 8,0                   | 7,7                  | 8,0                             | 16,4                        | 9,8                   | 14,8            |                                   | 4,0                            |            | 5,0                             | 73,6         |
| Magistre                         | 1,0                   | 1,0                  | 2,0                             | 33,9                        | 3,0                   | 4,0             | 2,0                               | 1,0                            | 1,0        | 2,0                             | 50,9         |
| Specialkonsulenter               | 8,0                   | 3,0                  | 2,6                             | 3,0                         | 7,0                   | 2,9             | 1,0                               | 6,0                            | 1,0        | 2,0                             | 36,5         |
| It-medarbejdere inkl. supportere |                       |                      |                                 | 27,8                        |                       |                 |                                   |                                |            |                                 | 27,8         |
| Akademikere                      |                       |                      |                                 | 20,7                        | 2,0                   | 1,0             | 1,0                               | 1,0                            |            |                                 | 25,7         |
| Ingeniører                       |                       |                      |                                 | 8,1                         |                       | 1,0             | 1,0                               |                                |            |                                 | 10,1         |
| Bacheloror                       |                       |                      | 1,1                             | 4,3                         | 2,7                   |                 |                                   | 0,4                            | 1,0        | 0,2                             | 9,7          |
| Elever HK                        |                       | 0,1                  |                                 | 1,8                         | 2,0                   | 1,0             |                                   | 1,0                            |            |                                 | 5,8          |
| Chefkonsulenter                  |                       | 0,2                  | 1,0                             |                             |                       |                 |                                   |                                | 1,0        | 2,4                             | 4,6          |
| Øvrige                           | 1,0                   | 1,9                  |                                 | 12,6                        | 0,9                   | 2,0             | 1,0                               |                                |            |                                 | 19,4         |
| <b>I alt</b>                     | <b>18,0</b>           | <b>14,9</b>          | <b>16,7</b>                     | <b>180,8</b>                | <b>69,6</b>           | <b>44,4</b>     | <b>7,0</b>                        | <b>18,2</b>                    | <b>4,0</b> | <b>17,4</b>                     | <b>391,1</b> |

# Magistratsafdelingen for Børn og Unge – detaljerede oversigter

**Tabel 16. Head count, årsværk og lønsum. Magistratsafdelingen for Børn og Unge**

|                                    | Head count   |                 | Årsværk (medarbejdere) |                    |                |                                 |                 | Lønsum (mio. kroner) |                        |                    |                |                                 |              |                |
|------------------------------------|--------------|-----------------|------------------------|--------------------|----------------|---------------------------------|-----------------|----------------------|------------------------|--------------------|----------------|---------------------------------|--------------|----------------|
|                                    | Ledere       | Medarbejdere    | Administrative opgaver | Myndigheds-opgaver | Øvrige opgaver | Opgaver med særlig finansiering | I alt           | Konto 6              | Administrative opgaver | Myndigheds-opgaver | Øvrige opgaver | Opgaver med særlig finansiering | Ledere       | I alt          |
| Administration og Rådgivning       | 25,0         | 407,0           | 250,7                  | 0,0                | 69,2           | 0,0                             | 319,9           | 110,0                | 177,3                  | 0,0                | 48,9           | 0,0                             | 23,4         | 249,6          |
| Dagtilbud                          | 310,0        | 9.652,0         | 9,1                    | 0,0                | 4.438,0        | 0,0                             | 4.447,1         | 0,0                  | 3,8                    | 0,0                | 1.865,4        | 0,0                             | 203,1        | 2.170,6        |
| Skoler                             | 234,0        | 9.109,0         | 4,2                    | 0,0                | 4.627,1        | 1,0                             | 4.632,5         | 0,0                  | 2,3                    | 0,0                | 2.507,0        | 0,5                             | 203,4        | 2.713,2        |
| Pædagogik, organisation og sundhed | 34,0         | 819,0           | 86,3                   | 5,0                | 621,9          | 1,0                             | 714,2           | 120,3                | 50,9                   | 3,0                | 366,6          | 0,6                             | 31,0         | 452,0          |
| <b>I alt</b>                       | <b>603,0</b> | <b>19.987,0</b> | <b>350,3</b>           | <b>5,0</b>         | <b>9.756,2</b> | <b>2,0</b>                      | <b>10.113,7</b> | <b>230,3</b>         | <b>234,2</b>           | <b>3,0</b>         | <b>4.787,9</b> | <b>1,1</b>                      | <b>460,9</b> | <b>5.585,5</b> |

**Tabel 17. Administrative årsværk i de enkelte enheder fordelt på faggrupper. MBU**

|                       | Administration og rådgivning | Dagtilbud  | Pædagogik, organisation og sundhed | Skoler     | I alt        |
|-----------------------|------------------------------|------------|------------------------------------|------------|--------------|
| HK-medarbejdere       | 170,0                        |            | 33,0                               |            | 203,0        |
| Specialkonsulenter    | 17,0                         |            | 10,8                               |            | 27,8         |
| Jurister og Økonomer  | 11,8                         | 1,0        | 13,5                               |            | 26,3         |
| Magistre              | 9,2                          | 5,7        | 8,6                                | 2,5        | 26,0         |
| Chefkonsulenter       | 11,0                         |            | 2,0                                |            | 13,0         |
| Akademikere           | 9,0                          |            | 3,7                                |            | 12,7         |
| Journalister          | 6,4                          | 1,4        | 0,8                                | 1,7        | 10,4         |
| Skolekonsulent        | 2,0                          |            | 5,9                                | 0,0        | 7,9          |
| Professionsbacheloror | 4,8                          |            | 1,8                                |            | 6,6          |
| Elever HK             | 2,0                          |            | 2,3                                |            | 4,3          |
| Øvrige                | 7,4                          | 0,9        | 3,9                                |            | 12,2         |
| <b>I alt</b>          | <b>250,7</b>                 | <b>9,1</b> | <b>86,3</b>                        | <b>4,2</b> | <b>350,3</b> |

# Magistratsafdelingen for Kultur og Borgerservice – detaljerede oversigter

**Tabel 18. Head count, årsværk og lønsum. Magistratsafdelingen for Kultur og Borgerservice**

|                                 | Head count |                | Årsværk (medarbejdere) |                    |                |                                 |              |              |  | Lønsum (mio. kroner)   |                    |                |                                 |             |              |
|---------------------------------|------------|----------------|------------------------|--------------------|----------------|---------------------------------|--------------|--------------|--|------------------------|--------------------|----------------|---------------------------------|-------------|--------------|
|                                 | Ledere     | Medarbejdere   | Administrative opgaver | Myndigheds-opgaver | Øvrige opgaver | Opgaver med særlig finansiering | I alt        | Konto 6      |  | Administrative opgaver | Myndigheds-opgaver | Øvrige opgaver | Opgaver med særlig finansiering | Ledere      | I alt        |
| Borgerservice og Biblioteker    | 22         | 336            | 57,7                   | 69,7               | 120,8          | 29,0                            | 277,2        | 135,9        |  | 32,3                   | 39,0               | 67,6           | 16,2                            | 18,8        | 173,9        |
| Kultur                          | 9          | 210            | 14,0                   | 4,7                | 63,9           | 15,3                            | 97,8         | 10,2         |  | 8,2                    | 2,8                | 37,7           | 9,0                             | 8,9         | 66,7         |
| Sport og Fritid                 | 13         | 276            | 17,2                   | 5,2                | 77,4           | 8,0                             | 107,9        | 36,1         |  | 10,0                   | 3,1                | 45,0           | 4,7                             | 11,7        | 74,5         |
| Center for Økonomi og Personale | 5          | 27             | 23,1                   | 0,0                | 0,0            | 2,8                             | 25,8         | 25,8         |  | 16,9                   | 0,0                | 0,0            | 2,0                             | 4,9         | 23,8         |
| Rådmandssekretariatet           | 1          | 12             | 12,0                   | 0,0                | 0,0            | 0,0                             | 12,0         | 12,0         |  | 9,1                    | 0,0                | 0,0            | 0,0                             | 1,0         | 10,0         |
| Musikhuset                      | 8          | 110            | 0,0                    | 0,0                | 0,0            | 46,5                            | 46,5         | 0,0          |  |                        |                    |                |                                 |             | 43,0         |
| Aarhus Symfoniorkester          | 1          | 75             | 0,0                    | 0,0                | 0,0            | 71,4                            | 71,4         | 0,0          |  |                        |                    |                |                                 |             | 50,0         |
| Løn eksterne (Bruxelles-kontor) | 1          | 21             | 0,0                    | 0,0                | 0,0            | 18,2                            | 18,2         | 18,2         |  |                        |                    |                |                                 |             |              |
| <b>I alt</b>                    | <b>60</b>  | <b>1.067,0</b> | <b>124,0</b>           | <b>79,6</b>        | <b>262,1</b>   | <b>191,1</b>                    | <b>656,9</b> | <b>238,2</b> |  | <b>76,5</b>            | <b>44,9</b>        | <b>150,3</b>   | <b>31,9</b>                     | <b>45,4</b> | <b>441,9</b> |

**Tabel 19. Administrative årsværk i de enkelte enheder fordelt på faggrupper. MKB**

| Faggrupper           | Borgerservice og Biblioteker | Center for Økonomi og Personale | Kultur      | Øvrige enheder | Sport og Fritid | I alt        |
|----------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------|----------------|-----------------|--------------|
| HK-medarbejdere      | 20,1                         | 7,8                             | 5,6         | 1,0            | 9,1             | 46,6         |
| Magistre             | 14,9                         | 1,0                             | 4,1         | 0,0            | 1,0             | 22,7         |
| Jurister og Økonomer | 5,5                          | 3,0                             | 2,0         | 3,0            | 4,5             | 18,0         |
| Elever HK            | 2,3                          | 8,0                             |             |                | 0,2             | 10,5         |
| Specialkonsulenter   | 1,7                          | 2,0                             |             | 2,0            | 1,5             | 7,2          |
| Assistent            | 4,0                          | 0,3                             | 1,2         | 0,0            |                 | 5,4          |
| Journalister         | 0,5                          |                                 | 0,5         | 4,0            |                 | 5,0          |
| Øvrige               | 8,8                          | 1,0                             | 0,6         | 2,0            | 1,0             | 13,3         |
| <b>I alt</b>         | <b>57,7</b>                  | <b>23,1</b>                     | <b>14,0</b> | <b>12,0</b>    | <b>17,2</b>     | <b>124,2</b> |

# Magistratsafdelingen for Sociale Forhold og Beskæftigelse – detaljerede oversigter

**Tabel 20. Head count, årsværk og lønsum. Magistratsafdelingen for Sociale Forhold og Beskæftigelse**

|                                 | Head count |                | Årsværk (medarbejdere) |                    |                |                                 |                |                | Lønsum (mio. kroner)   |                    |                |                                 |              |                |
|---------------------------------|------------|----------------|------------------------|--------------------|----------------|---------------------------------|----------------|----------------|------------------------|--------------------|----------------|---------------------------------|--------------|----------------|
|                                 | Ledere     | Medarbejdere   | Administrative opgaver | Myndigheds-opgaver | Øvrige opgaver | Opgaver med særlig finansiering | I alt          | Konto 6        | Administrative opgaver | Myndigheds-opgaver | Øvrige opgaver | Opgaver med særlig finansiering | Ledere       | I alt          |
|                                 |            |                |                        |                    |                |                                 |                |                |                        |                    |                |                                 |              |                |
| Job & Virksomhedsservice        | 4          | 355            | 15,8                   | 211,6              | 107,3          | 0,0                             | 334,7          | 334,7          | 8,8                    | 118,2              | 59,9           | 0,0                             | 13,1         | 200,1          |
| Job, Sundhed og Ydelse          | 33         | 621            | 26,2                   | 309,4              | 148,0          | 0,0                             | 483,6          | 353,7          | 14,7                   | 173,1              | 82,8           | 0,0                             | 25,8         | 270,6          |
| Børn, Familie og Fællesskaber   | 36         | 921            | 66,9                   | 92,5               | 539,1          | 0,0                             | 698,5          | 273,5          | 41,1                   | 56,8               | 330,9          | 0,0                             | 26,9         | 428,7          |
| Job, Udsatte og Socialpsykiatri | 47         | 967            | 43,8                   | 115,7              | 711,3          | 0,0                             | 870,7          | 136,3          | 24,4                   | 64,5               | 396,5          | 0,0                             | 35,3         | 520,7          |
| Unge, Job og Uddannelse         | 36         | 769            | 46,8                   | 296,1              | 382,1          | 0,0                             | 725,0          | 316,9          | 28,1                   | 178,0              | 229,7          | 0,0                             | 28,1         | 463,9          |
| Voksne, Job og Handicap         | 54         | 1.202          | 44,2                   | 76,3               | 785,2          | 0,0                             | 905,7          | 91,1           | 26,1                   | 45,1               | 464,1          | 0,0                             | 38,4         | 573,7          |
| MSB Stabsfunktioner             | 21         | 255            | 225,2                  | 3,0                | 6,9            | 1,0                             | 236,1          | 236,1          | 204,4                  | 2,7                | 6,3            | 0,9                             | 20,0         | 234,3          |
| <b>I alt</b>                    | <b>231</b> | <b>5.090,0</b> | <b>468,9</b>           | <b>1.104,4</b>     | <b>2.680,0</b> | <b>1,0</b>                      | <b>4.254,3</b> | <b>1.742,3</b> | <b>347,7</b>           | <b>638,3</b>       | <b>1.570,2</b> | <b>0,9</b>                      | <b>187,6</b> | <b>2.692,0</b> |

**Tabel 21. Administrative årsværk i de enkelte enheder fordelt på faggrupper. Magistratsafdelingen for Sociale Forhold og Beskæftigelse**

| Faggruppe                        | Børn, Familie og Fællesskaber | Job & Virksomhedsservice | Job, Sundhed og Ydelse | Job, Udsatte og Socialpsykiatri | Stabsfunktioner | Unge, Job og Uddannelse | Voksne, Job og Handicap | I alt        |
|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|--------------|
| HK-medarbejdere                  | 45,1                          | 8,0                      | 19,3                   | 25,7                            | 45,2            | 32,3                    | 27,7                    | 203,3        |
| Jurister og Økonomer             | 9,0                           | 1,0                      | 1,0                    | 10,5                            | 76,8            | 8,9                     | 9,7                     | 116,9        |
| Magistre                         | 1,8                           | 2,8                      | 4,6                    | 6,0                             | 44,0            | 3,8                     | 6,8                     | 69,7         |
| Specialkonsulenter               |                               |                          |                        |                                 | 27,6            |                         |                         | 27,6         |
| Elever HK                        | 6,0                           |                          | 0,9                    |                                 |                 | 0,2                     |                         | 7,1          |
| Socialrådgivere                  |                               |                          |                        |                                 | 7,0             |                         |                         | 7,0          |
| Journalister                     |                               | 1,0                      |                        |                                 | 3,8             |                         |                         | 4,8          |
| Professionsbacheloror            | 1,0                           | 1,0                      |                        |                                 | 1,5             | 1,0                     |                         | 4,5          |
| IT-medarbejdere inkl. supportere |                               | 1,0                      | 0,4                    | 1,5                             |                 | 0,7                     |                         | 3,7          |
| Akademikere                      | 2,0                           |                          |                        |                                 | 1,0             |                         |                         | 3,0          |
| Øvrige                           | 2,0                           | 1,0                      | 0,0                    | 0,0                             | 18,3            | 0,0                     | 0,0                     | 21,3         |
| <b>I alt</b>                     | <b>66,9</b>                   | <b>15,8</b>              | <b>26,2</b>            | <b>43,8</b>                     | <b>225,2</b>    | <b>46,8</b>             | <b>44,2</b>             | <b>468,9</b> |

# Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg – detaljerede oversigter

**Tabel 22. Head count, årsværk og lønsam. Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg**

| Organisation                        | Head count   |              | Årsværk (medarbejdere) |                    |                |                                 |                |              | Lønsam (mio. kroner)   |                    |                |                                 |              |                |
|-------------------------------------|--------------|--------------|------------------------|--------------------|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|------------------------|--------------------|----------------|---------------------------------|--------------|----------------|
|                                     | Ledere       | Medarbejdere | Administrative opgaver | Myndigheds-opgaver | Øvrige opgaver | Opgaver med særlig finansiering | I alt          | Konto 6      | Administrative opgaver | Myndigheds-opgaver | Øvrige opgaver | Opgaver med særlig finansiering | Ledere       | I alt          |
| Digitalisering og Velfærdsteknologi | 8,0          | 117          | 44,9                   | 0,0                | 62,0           | 0,0                             | 107,0          | 31,8         | 26,1                   | 0,0                | 36,0           | 0,0                             | 7,7          | 69,8           |
| Økonomi, HR og Borgervelfærd        | 14,0         | 956          | 152,9                  | 101,0              | 676,0          | 0,0                             | 929,9          | 193,8        | 55,8                   | 36,8               | 246,6          | 0,0                             | 13,4         | 352,6          |
| Ældre og Omsorg                     | 101,0        | 3594         | 24,4                   | 0,0                | 2060,4         | 0,0                             | 2084,8         | 0,0          | 14,0                   | 0,0                | 1181,1         | 0,0                             | 77,0         | 1272,0         |
| Pleje og Rehabilitering             | 66,0         | 2118         | 51,3                   | 0,0                | 1330,5         | 0,0                             | 1381,9         | 0,0          | 27,2                   | 0,0                | 706,2          | 0,0                             | 51,4         | 784,8          |
| Sundhed og forebyggelse             | 40,0         | 1154         | 75,3                   | 1,3                | 776,1          | 2,7                             | 855,3          | 12,9         | 39,2                   | 0,7                | 404,1          | 1,4                             | 33,7         | 479,1          |
| Politik, udvikling og kommunikation | 3,0          | 39           | 36,5                   | 0,0                | 0,0            | 0,0                             | 36,5           | 36,5         | 23,1                   | 0,0                | 0,0            | 0,0                             | 3,1          | 26,2           |
| <b>I alt</b>                        | <b>232,0</b> | <b>7.978</b> | <b>385,3</b>           | <b>102,3</b>       | <b>4.905,0</b> | <b>2,7</b>                      | <b>5.395,3</b> | <b>275,0</b> | <b>185,4</b>           | <b>37,5</b>        | <b>2.573,9</b> | <b>1,4</b>                      | <b>186,3</b> | <b>2.984,6</b> |

**Tabel 23. Administrative årsværk i de enkelte enheder fordelt på faggrupper. Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg**

|                      | Ældre og Omsorg | Digitalisering og velfærdsteknologi | Økonomi, HR og Borgervelfærd | Pleje og Rehabilitering | Politik, udvikling og kommunikation | Sundhed og Forebyggelse | I alt        |
|----------------------|-----------------|-------------------------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------|--------------|
| HK-medarbejdere      | 2,4             | 21,3                                | 78,9                         | 0,0                     | 2,0                                 | 28,5                    | 133,1        |
| Magistre             | 5,5             | 1,5                                 | 8,6                          | 2,0                     | 8,0                                 | 29,6                    | 55,2         |
| Sygeplejersker       | 8,3             | 3,7                                 | 12,0                         | 12,0                    |                                     | 0,0                     | 36,0         |
| Jurister og Økonomer | 1,9             | 2,7                                 | 22,2                         | 3,0                     | 7,0                                 | 4,1                     | 40,9         |
| Specialkonsulenter   | 3,0             | 5,8                                 | 9,8                          | 2,0                     | 7,0                                 | 4,9                     | 32,4         |
| SOSU-assistenten     | 1,0             |                                     |                              | 24,5                    |                                     | 0,0                     | 25,5         |
| Ergoterapeuter       | 0,0             | 1,0                                 | 1,6                          | 1,5                     |                                     | 0,0                     | 4,1          |
| Fysioterapeuter      | 0,0             | 1,0                                 | 2,0                          | 2,5                     |                                     | 0,0                     | 5,5          |
| Akademikere          | 1,2             | 2,0                                 | 1,0                          | 1,0                     | 1,7                                 | 4,9                     | 11,8         |
| Chefkonsulenter      |                 | 1,0                                 | 3,0                          | 1,0                     | 3,0                                 |                         | 8,0          |
| Elever HK            |                 |                                     | 7,0                          | 0,3                     | 0,3                                 |                         | 7,6          |
| Bachelor             | 0,4             | 1,9                                 | 0,6                          |                         | 0,8                                 | 1,4                     | 5,2          |
| Journalister         |                 | 1,0                                 |                              |                         | 3,8                                 |                         | 4,8          |
| Øvrige               | 0,7             | 2,0                                 | 6,0                          | 3,0                     | 2,8                                 | 2,0                     | 15,1         |
| <b>I alt</b>         | <b>24,4</b>     | <b>44,9</b>                         | <b>152,9</b>                 | <b>51,3</b>             | <b>36,5</b>                         | <b>75,3</b>             | <b>385,2</b> |

# Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø – detaljerede oversigter

**Tabel 24. Head count, årsværk og lønsum. Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø**

|                                        | Head count |                | Årsværk (medarbejdere) |                    |                |                                 |                |              | Lønsum (mio. kroner)   |                    |                |                                 |             |              |
|----------------------------------------|------------|----------------|------------------------|--------------------|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|------------------------|--------------------|----------------|---------------------------------|-------------|--------------|
|                                        | Ledere     | Medarbejdere   | Administrative opgaver | Myndigheds-opgaver | Øvrige opgaver | Opgaver med særlig finansiering | I alt          | Konto 6      | Administrative opgaver | Myndigheds-opgaver | Øvrige opgaver | Opgaver med særlig finansiering | Ledere      | I alt        |
| Forvaltningsstabe (By & Natur og Ejd.) | 4          | 12             | 12,0                   |                    |                |                                 | 12,0           | 12,0         | 10,9                   |                    |                |                                 | 5,5         | 16,4         |
| Byggeri                                | 3          | 73             | 5,5                    | 66,0               |                |                                 | 71,5           | 71,5         | 3,6                    | 42,8               |                |                                 | 2,9         | 49,3         |
| Byliv                                  | 13         | 241            | 33,7                   | 8,0                | 183,4          |                                 | 225,1          | 19,9         | 17,3                   | 4,1                |                | 93,9                            | 10,8        | 126,1        |
| Klima og Energi                        | 4          | 4              | 22,9                   | 22,9               | 0,0            | 10,6                            | 56,4           | 52,6         | 13,4                   | 13,4               | 0,0            | 6,2                             | 4,0         | 37,0         |
| Bystrategi                             | 5          | 57             | 25,3                   | 2,8                | 3,9            | 21,3                            | 53,2           | 28,7         | 16,8                   | 1,9                | 2,6            | 14,1                            | 4,8         | 40,1         |
| Plan                                   | 2          | 63             | 49,4                   | 10,7               | 0,0            | 0,0                             | 60,0           | 60,0         | 24,9                   | 5,4                | 0,0            | 0,0                             | 1,7         | 32,0         |
| Natur og Miljø                         | 4          | 84             | 3,7                    | 48,5               | 0,0            | 20,4                            | 72,6           | 0,0          | 2,3                    | 30,5               | 0,0            | 12,8                            | 3,8         | 49,4         |
| Byrum                                  | 14         | 175            | 41,4                   | 9,5                | 18,8           | 90,0                            | 159,6          | 20,6         | 24,2                   | 5,6                | 11,0           | 52,6                            | 11,4        | 104,8        |
| Ejendomsportefølje                     | 9          | 108            | 32,8                   | 0,0                | 33,8           | 23,0                            | 89,6           | 89,6         | 17,3                   | 0,0                | 17,8           | 12,1                            | 6,9         | 54,1         |
| Ejendomsdrift                          | 22         | 431            | 12,8                   | 0,0                | 322,5          | 46,0                            | 381,3          | 31,8         | 6,5                    | 0,0                | 164,6          | 23,5                            | 15,6        | 210,2        |
| AaE øvrige (byggerområdet + stab)      | 3          | 33             | 0,0                    | 0,0                | 0,0            | 32,1                            | 32,1           | 0,0          | 0,0                    | 0,0                | 0,0            | 21,7                            | 2,8         | 24,6         |
| Fælles stabe                           | 13         | 128            | 119,3                  | 0,0                | 0,0            | 0,0                             | 119,3          | 119,3        | 74,9                   | 0,0                | 0,0            | 0,0                             | 12,9        | 87,8         |
| <b>I alt</b>                           | <b>96</b>  | <b>1.409,0</b> | <b>358,7</b>           | <b>168,4</b>       | <b>562,4</b>   | <b>243,3</b>                    | <b>1.332,8</b> | <b>506,0</b> | <b>212,0</b>           | <b>103,6</b>       | <b>196,0</b>   | <b>237,0</b>                    | <b>83,2</b> | <b>831,8</b> |

**Tabel 25. Administrative årsværk i de enkelte enheder fordelt på faggrupper. Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø**

| Faggruppe                   | Byggeri    | Bygherre-området | Byliv       | Byrum       | Bystrategi  | Ejendoms-drift | Ejendoms-portefølje | Fælles-stabe | Forvaltnings-stabe | Klima og Energi | Natur og Miljø | Plan        | I alt        |
|-----------------------------|------------|------------------|-------------|-------------|-------------|----------------|---------------------|--------------|--------------------|-----------------|----------------|-------------|--------------|
| HK-medarbejdere             | 3,4        |                  | 5,0         | 9,5         | 4,2         | 5,0            | 13,4                | 31,7         |                    | 2,0             | 2,0            | 3,9         | 80,3         |
| Jurister og Økonomer        | 1,2        |                  | 2,0         | 3,0         |             |                | 7,8                 | 28,1         | 1,0                | 6,0             |                | 4,0         | 53,1         |
| Magistre                    |            |                  | 12,7        | 5,1         | 2,0         |                | 1,8                 | 13,7         | 1,0                | 7,6             |                | 4,7         | 48,6         |
| Arkitekter                  |            |                  | 3,9         | 0,9         | 12,1        |                |                     | 2,0          |                    |                 |                | 23,2        | 42,1         |
| Specialkonsulenter          | 0,6        |                  |             | 3,9         |             |                | 3,0                 | 10,8         | 6,0                | 0,0             | 1,7            | 2,9         | 28,8         |
| Ingeniører                  |            |                  | 1,9         | 4,0         | 0,9         |                | 0,8                 | 4,0          |                    | 2,0             |                | 6,0         | 19,6         |
| Chefkonsulenter             |            |                  | 2,0         | 2,5         | 3,0         | 0,8            |                     | 7,0          | 1,0                | 2,0             |                | 0,9         | 19,2         |
| Akademikere                 |            |                  | 3,0         | 4,1         | 2,6         |                |                     | 6,0          |                    |                 |                |             | 15,8         |
| Bachelorere                 |            |                  | 1,2         | 2,0         | 0,5         |                | 0,7                 | 3,3          |                    | 1,3             |                |             | 8,9          |
| Journalister                |            |                  |             |             |             |                |                     | 5,8          | 1,0                | 1,0             |                |             | 7,8          |
| Professionsbachelorere      | 0,4        |                  |             |             |             |                | 2,0                 | 2,0          |                    |                 |                | 2,0         | 6,4          |
| Formand                     |            |                  |             | 5,0         |             |                | 1,0                 |              |                    |                 |                |             | 6,0          |
| Teknisk servicemedarbejdere |            |                  |             |             |             | 6,0            |                     |              |                    |                 |                |             | 6,0          |
| Elever, HK                  |            |                  |             | 0,4         |             |                |                     | 1,0          |                    | 1,0             |                | 0,6         | 3,1          |
| Teknisk Designere           |            |                  |             |             |             |                | 1,0                 | 0,9          |                    |                 |                | 1,0         | 2,9          |
| Øvrige                      |            |                  | 2,0         | 1,0         |             | 1,0            | 1,2                 | 3,0          | 2,0                |                 |                |             | 10,2         |
| <b>I alt</b>                | <b>5,5</b> | <b>-</b>         | <b>33,7</b> | <b>41,4</b> | <b>25,3</b> | <b>12,8</b>    | <b>32,8</b>         | <b>119,3</b> | <b>12,0</b>        | <b>22,9</b>     | <b>3,7</b>     | <b>49,4</b> | <b>358,7</b> |

# Kapitel 4

## Delopgave 1 - Fremtidig opdatering af administrativ ressourceopgørelse

# Fremgangsmåde ved opdatering af opgørelsen (1/2)

Der kan let foretages automatisk fuldt databaserede opdateringer af årsværksforbruget både til administration og andre opgavekategorier



Det har – som flere gange nævnt – været et vigtigt hensyn, at opgørelsen af ressourceforbruget skal kunne opdateres så let som muligt baseret på eksisterende data. I det følgende beskrives en fremgangsmåde for, hvordan dette kan ske. Fremtidige opdateringer kan ske på to måder:

- I. **Automatisk fuldt databaseret opdatering.** Der kan foretages løbende opdateringer af årsværksforbruget på administration både samlet set og i hver magistratsafdeling. Det kan ske med den frekvens, som ønskes, fx årligt, kvartalsvist eller månedligt. Det forudsætter, at de fordelinger, som er opgjort i administrationsanalysen fastholdes uændret for hver faggruppe. En sådan automatisk opgørelse kan ske uanset, at der måtte være ske organisatoriske ændringer siden forrige opgørelse.
- II. **Eftersyn svarende til fremgangsmåden i administrationsanalysen.** Der kan efter en årrække være grund til at foretage et mere grundigt eftersyn, hvor opgaveporteføljerne gennemgås på detaljeret organisatorisk niveau på samme måde, som det er sket i nærværende analyseforløb. Formålet vil være at opdatere de skønsmæssige fordelinger af årsværksforbruget i hovedkategorierne samt at efterse, om der er sket ændringer i omfanget af opgaver med særlig finansiering. Denne øvelse er ressourcekrævende men formentlig nødvendig med jævne mellemrum, fx hvert fjerde år.

I det følgende beskrives hovedtrinnene i en automatisk fuldt databaseret opdatering.

## Trin 1. Dataudtræk

Opgørelsen baserer sig på det detaljerede dataudtræk på en bestemt dato – i den foreliggende opgørelse er anvendt 1. marts 2026. Grundlaget for fremtidige opdateringer vil tilsvarende være, at der foretages et dataudtræk på en bestemt dato. Fælles Økonomi og Løn i Borgmesterens Afdeling har foretaget dataudtrækket, og den anvendte SQL-kode er gemt og dokumenteret til fremtidig opdatering.

## Trin 2. Omkodning af faggrupper

I det dataudtræk, som ligger til grund for administrationsanalysen, har der indgået 115 særskilte faggrupper. I afrapporteringen er disse samlet i 80 grupper af hensyn til overskuelighed. Fx er faggrupperne i) assistent, ii) kontorassistent og iii) assistent (HK) samlet i en gruppe, der benævnes HK. Der skal til fremtidige

opdateringer evt. foretages den samme omkodning.

I grunddatasættet for analysen indgår ca. 130 medarbejdere, hvor faggruppen er anført som "NULL". For disse er der foretaget en manuel gennemgang og omkodning til den mest retvisende faggruppe ud fra de tilgængelige personaledata (dette er dokumenteret i datasættet). Til brug for fremtidige opdateringer skal der foretages en tilsvarende omkodning eller på anden måde tages stilling til fordelingen af medarbejdere med faggruppe = NULL.

## Trin 3. Håndtering af nye faggrupper

Langt størstedelen af årsværksforbruget ligger på ret få faggrupper, men principielt er der foretaget den samme fordeling for alle faggrupper, også selv om der kun er få medarbejdere. Ved fremtidige opdateringer er det muligt, at der kan være medarbejdere, som er registreret i "nye" faggrupper, som ikke har indgået i datasættet per 1. marts 2026. Det vil efter al sandsynlighed være ganske få personer, og det vil ikke have nogen betydning for opgørelsen. Det anbefales dog at holde fast i et princip om, at opgørelsen omfatter alle medarbejdere og derfor også alle faggrupper.

Implement foreslår, at fordelingen for evt. nye faggrupper kan ske efter en fordelingsnøgle, der svarer til fordelingen i administrationsanalysen af de mindste faggrupper. Tabellen neden for viser tal for antal medarbejdere i faggrupper, som hver for sig maksimalt har 20 årsværk for hele kommunen under ét. I nærværende opgørelse er disse fordelt på hovedkategorierne, som det fremgår af tabellen. Vi foreslår, at samme fordeling anvendes, hvis der ved senere opdatering er nye faggrupper i datasættet.

**Tabel 26. Fordeling af årsværk i faggrupper med <20 årsværk**

|           | Administrative opgaver | Myndigheds-opgaver | Faglig drift og service | Opgaver med særlig finansiering | I alt |
|-----------|------------------------|--------------------|-------------------------|---------------------------------|-------|
| Antal     | 29                     | 11                 | 150                     | 13                              | 204   |
| Fordeling | 0,14                   | 0,05               | 0,74                    | 0,07                            | 1,00  |

## Trin 4. Årsværksfordeling i hoved- og underkategorierne

I trin fire foretages selve opgørelsen. Det sker grundlæggende meget simpelt ved, at den årsværksfordeling, som er opgjort per faggruppe i administrationsanalysen "låses fast" og også anvendes ved fremtidige opdateringer. Det sker

# Fremgangsmåde ved opdatering af opgørelsen (2/2)

Fordelingsnøgler fastholdes for hver faggruppe inden for hver magistratsafdeling

inden for hver af magistratsafdelingerne. Det betyder, at det alene er ændringer i antallet af årsværk inden for de respektive faggrupper, som slår igennem på opgørelsen af administrative årsværk. Det forudsættes implicit, at der ikke foretages omregistreringer af medarbejderes indplacering i faggrupper ud fra taktiske hensyn – og tilsvarende ved nyansættelser, at hidtidig praksis for indplacering i faggrupper videreføres.

Det er eksemplificeret i tabel 27 – med anvendelse af data for faggruppen "magistre". I administrationsanalysen er det opgjort, at der i BA var 50,9 årsværk med denne faggruppe, og de er i den konkrete opgørelse alle henført til administrative opgaver. I MBU er der derimod kun 49 procent af de 52,5 magisterårsværk, som er opgjort til at varetage administrative opgaver. Det betyder, at ved fremtidige opdateringer, så fastholdes, at 100 procent af magistre ansat i BA henregnes til administration, 49 procent i MBU, 25 procent i MKB osv. Tabel 28 viser brøkandelen af det samlede antal årsværk henført til henholdsvis administrative opgaver og myndighedsopgaver for de "største" faggrupper

**Tabel 27. Eksempel på fordeling ved fremtidig opdatering - faggruppen magistre**

| Magistrats<br>-afdeling | Antal i alt | Andel<br>administration | Antal administrative<br>årsværk |
|-------------------------|-------------|-------------------------|---------------------------------|
| BA                      | 50,9        | 1,00                    | 50,9                            |
| MBU                     | 52,5        | 0,49                    | 26,0                            |
| MKB                     | 91,1        | 0,25                    | 22,7                            |
| MSB                     | 87,6        | 0,80                    | 69,7                            |
| MSO                     | 67,8        | 0,81                    | 55,2                            |
| MTM                     | 107,4       | 0,45                    | 48,6                            |

Implement har fremsendt Excel-regneark med de samlede fordelingsnøgler til BA til brug for fremtidige opgørelser.

## Evt. opgørelse på mere detaljeret organisatorisk niveau

I det ovenstående er det forudsat, at opdateringerne foretages overordnet, dvs. for hver af de seks magistratsafdelinger samlet set. Hvis Aarhus Kommune ønsker opdateringer også på lavere organisatorisk niveau – fx for forvaltninger eller driftsområder, så vil der i tillæg være behov for at tage stilling til yderligere to ting:

- For det første hvilken konkret organisationsstruktur, opgørelserne skal foretages for og
- For det andet hvordan eventuelle ændringer i organiseringen internt i magistratsafdelingerne skal håndteres. Her kan der evt. være behov for at udarbejde en oversættelsestabel mellem den "gamle" organisering og den "nye" organisering, således at data kan sammenlignes mellem årene.

## Brøkandele til fremtidig opdatering

Tabel 28 nedenfor viser andelen af medarbejdere per faggruppe, som - baseret på opgørelsen - henregnes til administrative opgaver og myndighedsopgaver. Punkterne herunder giver to eksempler på fortolkning af tallene.

- 27 procent af HK'erne i MKB varetager administrative opgaver og 28 procent varetager myndighedsopgaver
- 18 procent af ergoterapeuterne i MSO varetager myndighedsopgaver

**Tabel 28. Brøkandele for top-10 faggrupper – administration og myndighed**

|                                  | Faggrupper               | BA   | MBU  | MKB  | MSB  | MSO  | MTM  |
|----------------------------------|--------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Top 10 administrative faggrupper | HK                       | 0,97 | 0,95 | 0,27 | 0,63 | 0,94 | 0,66 |
|                                  | Jurister og Økonomer     | 0,97 | 1,00 | 0,51 | 0,98 | 1,00 | 0,68 |
|                                  | Magistre                 | 1,00 | 0,49 | 0,25 | 0,80 | 0,81 | 0,45 |
|                                  | Special-/chefkonsulenter | 0,98 | 0,70 | 0,31 | 1,00 | 1,00 | 0,84 |
|                                  | Akademikere              | 1,00 | 0,86 | 0,28 | 0,69 | 1,00 | 0,76 |
|                                  | Arkitekter               | 0,87 |      |      | 0,50 |      | 0,52 |
|                                  | Sygeplejersker           |      |      |      | 0,03 | 0,07 |      |
|                                  | Ingeniører               | 0,93 | 1,00 | 0,54 | 0,59 | 0,47 | 0,15 |
|                                  | Elever HK                | 1,00 | 1,00 | 0,59 | 0,52 | 0,93 | 0,54 |
|                                  | IT-medarbejdere          | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Top 10 myndigheds-faggrupper     | Socialrådgivere          |      | 0,71 |      | 0,56 | 0,33 |      |
|                                  | Jobkonsulent             |      |      |      | 0,72 |      |      |
|                                  | HK                       |      |      | 0,28 | 0,37 |      | 0,16 |
|                                  | Socialformidlere         |      |      |      | 0,78 |      |      |
|                                  | Ingeniører               |      |      |      |      |      | 0,35 |
|                                  | Magistre                 |      |      | 0,07 |      |      | 0,32 |
|                                  | Ergoterapeuter           |      |      |      |      | 0,18 |      |
|                                  | Bygningskonstruktører    |      |      |      |      |      | 0,41 |
|                                  | Professionsbachelor      |      |      | 0,18 | 0,34 |      | 0,39 |
|                                  | Lab.- og miljøtekniker   |      |      |      |      |      | 0,88 |

# Kapitel 5

## Delopgave 2 - Forslag til fremtidig praksis til monitorering og styring af de administrative udgifter

# Forslag til fremtidig praksis til monitorering og styring af de administrative udgifter

## Forslag til fremtidig praksis



### Indledning

I dette kapitel foretages en besvarelse af analysens delopgave 2.

#### Delopgavens formål

At opstille forslag til en fremtidig praksis til monitorering og styring af de administrative udgifter i Aarhus Kommune. Den fremtidige praksis skal medtænke:

- Være fælles og ensartet på tværs af hele kommunen
- Sikre større transparens
- Styrke omkostningsfokus
- Skabe grundlag for nytænkning
- Ikke i sig selv være administrativt tung

Og således understøtte, at de administrative udgifter reduceres, og at der skabes et større politisk handlerum til øget velfærd m.v.

Indledningsvist beskrives den nuværende tilgang til monitorering og styring af de administrative udgifter i Aarhus Kommune. Herefter opstilles, med udgangspunkt i det i delopgave 1 udarbejdede forslag til ny tilgang til opgørelse af de administrative udgifter i Aarhus Kommune, forslag til en fremtidig praksis for monitorering og styring af de administrative udgifter.

### Den nuværende tilgang til monitorering og styring af de administrative udgifter i Aarhus Kommune

Som det er beskrevet i ovenstående kapitel 2 findes der i dag ikke én autoritativ begrebsmæssig definition af, hvad der kan anses for at være administration i Aarhus Kommune. Det i delopgave 1 opstillede forslag til fremtidig opgørelse af de administrative udgifter vurderes at håndtere denne udfordring.

Herudover viser den gennemførte analyse, at der i dag ikke er en ensartet, fast og kontinuerlig monitorering og styring af de administrative udgifter i Aarhus Kommune. I stedet er der generelt tale om ad hoc prægede opgørelser, når der er oplevet behov for opgørelser heraf. Det vil typisk være i forbindelse med besparelser eller nationale forhold på det administrative område (fx kommuneaftalerne om en samlet besparelse for kommunerne på det administrative område på 2 mia. kr. frem mod 2030).

Herudover har der i perioder været arbejdet med administrative opgørelser og styring heraf i de enkelte magistratsafdelinger. Dette gælder fx MBU i 2024 ifm. implementering af styringsprincipper for fællesfunktioner, i MTM ifm. samling af administrative opgaver i magistratsafdelingen, og i MSB ifm. den igangværende reorganisering. Der er dog ikke tale om en kontinuerlig opgørelse fra år til år, og ej heller en ensartet og tværgående opgørelsestilgang på tværs af kommunen.

Herudover viser ovenstående analyse af det nuværende administrative ressourceforbrug i Aarhus Kommune, at den nuværende konteringspraksis på det administrative område (herunder brug af konto 6 og gruppering 200) er uensartet mellem og inden for magistratsafdelingerne, samt at den overvejende synes at være baseret på historiske indplaceringer og ikke en aktiv opdateret stillingtagen.

Ovenstående medfører en begrænset og usystematisk tilgang til monitoreringen og styringen af den administrative udgiftsudvikling. Det er dog Implements oplevelse, at dette tillige gælder en lang række andre kommuner.

Den ad hoc-mæssige tilgang medfører tillige, at Aarhus Kommune potentielt kommer til at bruge uhensigtsmæssige ressourcer på fra gang til gang, at "opfinde" nye opgørelsesmetoder, hvorved overblikket over udviklingen over år tillige vanskeliggøres. Yderligere vanskeliggør det mulighederne for reelt at følge systematisk op på, om besluttede administrative besparelser /effektiviseringer reelt også er blevet udmøntet på administration, eller om det blot er blevet omsat til mere generelle rammebesparelser.

Som følge heraf anbefales det, at det i delopgave 1 opstillede forslag til fremtidig opgørelse af de administrative udgifter ledsages af en opstrammet fremadrettet monitorerings- og styringspraksis på det administrative område i Aarhus Kommune.

# Forslag til fremtidig praksis til monitorering og styring af de administrative udgifter

## Forslag til fremtidig praksis



### Forslag til fremtidig praksis for monitorering og styring af de administrative udgifter

Til sikring af et kontinuerligt og styrket fokus på det administrative ressourceforbrug i Aarhus Kommune og med henblik på at sikre, at der kan foretages benchmark af udviklingen i de enkelte magistratsafdelinger, opstilles i det følgende forslag til en fremtidig praksis for monitorering og styring. Den foreslåede praksis tager udgangspunkt i den kapitel 3 og 4 udarbejdede opgørelsesmetode og indeholder følgende elementer:

#### 1. Udarbejdelse af administrativ strategi

Det anbefales, at Aarhus Kommune udarbejder en egentlig administrativ strategi, der sikrer en fælles ambition for udvikling og service på det administrative område. Det kan bl.a. omfatte:

- Fælles måltal for udgiftsudviklingen.
- Fælles perspektiver for, organiseringen af de administrative opgaver (fx hvilke opgavetyper på hvilke organisatoriske niveauer og hvilke opgaver i fælles enheder).
- Fælles perspektiver på, hvilket serviceniveau der ønskes i kommunen, herunder fx understøttelse af decentrale ledere.
- Fælles perspektiver og ambitioner for den digitale udvikling ift. håndtering af de administrative opgaver mv.

#### 2. Årlig opgørelse af det administrative forbrug

Grundlæggende anbefales det, at Aarhus Kommune én gang årligt gennemfører en opgørelse af de administrative udgifter, som beskrevet i ovenstående kapitel 4. Dette foreslås gennemført i foråret, så det kan indgå i budgetarbejdet og budgetforhandlinger for det efterfølgende års budget. Heri foreslås tillige, at der sker en belysning af, hvordan udviklingen har været fra år til år. Det foreslås, at BA er ansvarlig for at gennemføre opgørelsen, og at der i forlængelse af opgørelsen foretages en drøftelse i ØSG og DG, med henblik på at drøfte om udviklingen matcher den ønskede udvikling.

#### 3. Tillæg af overhead

Foruden den i analysen opgjorte lønudgift til de administrative medarbejdere vil der være forbundet en række overheadudgifter i tilknytning til den enkelte administrative medarbejder. Det gælder fx it-udstyr, møbler, kontorhold, forsikring, lokaleudgifter mv. Aarhus Kommune bør overveje om der i de årlige opgørelser af de administrative udgifter bør tillægges disse overheadudgifter.

I andre analyser er overheadudgifterne opgjort i størrelsesordenen ca. 100.000 kr. pr. medarbejder, men en mere præcis udgiftsopgørelse, der afspejler niveauet i Aarhus Kommune, bør fastlægges, hvis dette beslutes indregnet.

#### 4. Stillingtagen til relevant styringsniveau

Det anbefales, at Aarhus Kommune beslutter, hvilket styringsniveau som kommunen ønsker at fokusere på i de fremtidige administrative opgørelser. Dvs. hvor detaljeret et organisatorisk niveau de årlige opgørelser skal udarbejdes på.

Henset til et begrænset ressourceforbrug forbundet med opgørelserne anbefales det, at dette sker på magistratsniveau, men at der ved behov kan foretages yderligere detaljeringer ned på underliggende enhedsniveau jf. den gennemførte analyse i delopgave 1. Såfremt der ønskes opgørelser på enhedsniveau vil det dog kræve, at der fastlægges en governance ift. håndtering af større organisatoriske ændringer, jf. følgende punkt 5.

#### 5. Fastlæggelse af governance for håndtering af større organisatoriske ændringer

I tilknytning til punkt 4 anbefales det, at Aarhus Kommune tager stilling til, hvordan større organisatoriske ændringer i de enkelte magistratsafdelinger skal håndteres ift. opgørelserne af de administrative udgifter.

Der må forventes, at der fra tid til anden vil ske større organisatoriske ændringer i de enkelte magistratsafdelinger (som tilfældet er i MSB pt.), hvilket vil have betydning for sporbarheden i opgørelsen af de administrative udgifter mellem årene, såfremt der ønskes foretaget opgørelser på enhedsniveau i de enkelte magistratsafdelinger. Det anbefales derfor, at der udarbejdes en governance på området, der sikrer, at sådanne større organisationsændringer håndteres ift. de administrative opgørelser.

# Forslag til fremtidig praksis til monitorering og styring af de administrative udgifter

## Forslag til fremtidig praksis



Konkret anbefales det, at der udarbejdes simple oversættelsesnøgler, der oversætter organisationen mellem årene, og som muliggør en fortsat belysning mellem årene i administrationsforbruget i enhederne i de enkelte magistratsafdelinger.

### 6. Fokus på myndighedsopgaver

Som anført i metodeafsnittet er ressourceforbruget forbundet med myndighedsopgaver opgjort som en selvstændig kategori, og ikke som en del af det administrative ressourceforbrug. Som anført tidligere, kan der dog være gråzoner i den funktionelle adskillelse af administrative og myndighedsmæssige opgaver. Som følge heraf anbefales det, at Aarhus Kommune fastlægger, hvorvidt der samtidig med opgørelsen af det administrative ressourceforbrug tillige skal ske en opgørelse af ressourceforbruget forbundet med myndighedsopgaver.

### 7. Fælles analyser af administrativt forbrug på øvrig drift

Som anført i ovenstående kapitel 2, har det ikke været muligt, inden for rammerne af nærværende analyse, at lave en analyse af det administrative forbrug på øvrig drift (arter uden løn).

Det foreslås derfor, at Aarhus Kommune efter behov gennemfører delanalyser af udvalgte dele heraf. Det kan fx omfatte administrativt m<sup>2</sup> forbrug, konsulentforbrug, forbrug på it-udgifter mv.

### 8. Styrket konteringspraksis

Den gennemførte analyse viser, at den nuværende konteringspraksis ift. administrative opgaver kan styrkes. Dette gælder tillige i landets øvrige kommuner.

Derfor anbefales det, at Aarhus Kommuner overvejer at gennemføre et projekt, der har til hensigt at sikre en mere korrekt konteringspraksis på det administrative område.

### 9. Administrative ressourceforbrug i ledelsen og hos decentrale medarbejdere i relation til faglig drift og service.

Som anført i metodeafsnittet, er der i den gennemførte ressourceopgørelse ikke foretaget en detaljeret gennemgang af, hvad lederne bruger deres tid på, ligesom at administrative delopgaver, der eventuelt varetages af en decentral medarbejder i relation til faglige drifts- og serviceopgaver (fx en skolelærer), ikke er opgjort.

Der er dog ikke tvivl om, at der både hos ledelsen og hos de faglige kernemedarbejdere reelt varetages administrative delopgaver. Aarhus Kommune kan derfor overveje, om der bør gennemføres supplerende analyser af disse administrative delopgaver.

Ovenstående tiltag vil alle medvirke til en mere ensartet og systematisk belysning og derved grundlag for styring af de administrative udgifter i Aarhus Kommune. Ligeledes vil de medvirke til at Aarhus Kommune kan arbejde mere kontinuerligt og strategisk med det administrative område.

# Kapitel 6

Delopgave 3 - Alternativer til  
den nuværende model til at  
indhente effektiviseringer og  
skabe råderum

### Indledning

I dette kapitel foretages en besvarelse af analysens delopgave 3.

#### Delopgavens formål

At afdække mulighederne for at indføre en ny tilgang til at arbejde med effektiviseringer af de samlede kommunale driftsbudgetter gennem fx investeringer mv., som vil kunne erstatte eller supplere det nuværende fællesbidrag, men der fortsat kan sikre råderummet. Der udarbejdes konkrete modeller, som kan erstatte eller supplere den nuværende model.

Indledningsvist beskrives den nuværende model til indhentning af årlige besparelser/effektiviseringer og skabelse af økonomisk råderum i Aarhus Kommune. Herefter beskrives en række alternative effektiviseringstilgange ud fra en fælles struktur med fokus på indhold, styrker og opmærksomhedspunkter. Afslutningsvist foretages en kort opsamling.

### Den nuværende model til indhentning af årlige effektiviseringer og skabelse af økonomisk råderum i Aarhus Kommune

I 2018 indførte Aarhus Kommune et finansieringsbidrag på 1% for at sikre finansiering af de løbende demografiske udgiftsstigninger. Af Aarhus Kommunes Økonomiske politik fra 2018 fremgår det: *"For at sikre finansiering til de merudgifter, der hvert år tilføres budgetterne på de store serviceområder via de gældende budgetmodeller, fastsættes hvert år et finansieringsbidrag på 1 % af de samlede de centraliserede rammer. Det vil sikre, at udbuddet på de store serviceområder fortsat kan følge med væksten i befolkningen."*

I 2021 afskaffes finansieringsbidraget igen, da kommuneaftalen med staten giver kommunerne en kompensation for det stigende antal børn, unge og ældre. Den statslige kompensation dækker dog ikke fuldt ud Aarhus Kommunes budgetmodeller og behov for at kunne foretage omprioriteringer i de årlige budgetter, og derfor indføres i stedet et mindre fællesbidrag på 0,375%.

Det antages samtidig, at fællesbidraget *"...har en så beskeden størrelse, at det forudsættes at kunne håndteres fra år til år indenfor de decentraliserede rammer og uden at byrådet nødvendigvis skal forholde sig til konkrete reduktionsforslag, hvis den decentraliserede økonomi ellers er i balance..."* (budgetforlig 2021).

Foruden fællesbidraget på 0,375 (svarende til i alt ca. 64 mio. kr.) pålægges magistratsafdelingerne tillige en mindre årlig administrativ besparelse/effektiviseringskrav på ca. 18 mio. kr. i alt, som led i kommuneaftalerne om en samlet besparelse for kommunerne på det administrative område på 2 mia. kr. frem mod 2030.

De to ovenstående besparelleskrav fordeles via to forskellige fordelingsnøgler:

- Fordelingen af fællesbidraget sker i forhold til størrelsen af magistratsafdelingernes decentraliserede rammer (Brandvæsen undtaget).
- Fordeling af den administrative besparelse sker via et vægtet og tilpasset gennemsnit af flere administrative fordelingsnøgler.

Foruden ovenstående to årlige besparelser/effektiviseringskrav har Aarhus Kommune tillige gennemført øvrige besparelser-/effektiviseringstiltag i de enkelte år. Det omfatter bl.a.:

- Direktørgruppens forslag til administrative forenklinger og opgavebortfald i Budget 2024
- Effektivisering gennem fælles koncernfunktioner. Herunder etableringen af Aarhus Ejendomme.

Endelig har der været magistratsspecifikke tilpasninger, som følge af udgiftsmæssige stigninger eller ændret lovgivning mv. (fx den seneste ændring af beskæftigelseslovgivningen og de heraf medførte budgetreduktioner).

### Potentielle effektiviseringstilgange og deres indhold

På følgende side er opstillet seks potentielle tilgange til indhentning af årlige besparelser/effektiviseringer og skabelse af økonomisk råderum. De seks tilgange har forskellige karakteristika og er hver for sig eller i kombination blevet benyttet i større eller mindre omfang i landets kommuner. Dele af tilgangene benyttes allerede i større eller mindre omfang i Aarhus Kommune.

Efter aftale med Aarhus Kommune er tilgangen med investeringspuljer beskrevet mere uddybende.

# Alternativer til den nuværende model til at indhente effektiviseringer og skabe råderum

## Potentielle tilgange og deres indhold

I nedenstående er opstillet en samlet oversigt over de seks tilganges indhold, styrker og opmærksomhedspunkter. På de efterfølgende sider uddybes de seks tilgange.

**Tabel 29. Oversigt og effektiviseringstilgange**

| Tilgang                                                | Indhold                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Styrker                                                                                                                                                                                                                                            | Opmærksomhedspunkter                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Generelle effektiviseringskrav ud fra måltal</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fx nuværende model i Aarhus Kommune med fællesbidrag.</li> <li>Ud fra fastsatte nøgler udmeldes et effektiviseringsmåltal til de enkelte magistratsafdelinger.</li> <li>Kan underopdeles i service og administration.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enkel og ubureaukratisk.</li> <li>Store lokale muligheder for at finde de bedste løsninger.</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Politisk indflydelse/ansvar for den konkrete udmøntning er begrænset.</li> <li>Understøtter ikke større omlægninger/ business cases.</li> </ul>                                                |
| <b>2. Investeringspuljer</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fx investeringsmidlerne i Københavns Kommune.</li> <li>Effektiviseringer og større omlægninger kan realiseres gennem tildeling af implementeringsmidler til at gennemføre omstillingen.</li> <li>Særligt relevant til større omstillinger.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kan understøtte større omstillinger eller teknologisk udvikling, der ellers ville kunne være vanskelige at finansiere.</li> <li>Kan øge omstillingshastigheden, da implementeringen finansieres.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrativt tung.</li> <li>Forudsætter implementeringsmidler.</li> <li>Kan medføre "projekt-mageri" for at få adgang til midlerne.</li> </ul>                                               |
| <b>3. Effektiviserings- og prioriteringskataloger</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Effektiviseringskataloger og prioriteringskataloger (hvilke opgaver eller tilbud der kan ophøre) som politikerne prioriterer i.</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meget direkte politiske valg af effektiviseringer og hvilke opgaver eller tilbud, der skal udføres.</li> </ul>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kan være administrativt tungt at udarbejde bruttokatalog, hvor kun dele vælges efterfølgende.</li> <li>Eksempler på taktiske forslag ift. politisk "ikke spiselige" prioriteringer.</li> </ul> |
| <b>4. Turnusgennemgang</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mere dybdegående gennemgang af de enkelte magistratsafdelingers fagområder med et flerårigt sigte.</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Øget dybde i analyserne.</li> <li>Mulighed for at større omlægninger kan gennemføres og får tid til at virke.</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kan være ressourcekrævende at analysere og implementere.</li> <li>Forudsætter ofte implementeringsmidler.</li> </ul>                                                                           |
| <b>5. Tema-effektiviseringer</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Effektiviseringer på udvalgte funktionelle områder i hele kommunen. Fx fokus på indkøb, udlicitering, digitalisering af arbejdsgange, arealoptimering og lignende.</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Volumen kan høste stordriftsfordele.</li> <li>Kan realisere tværgående potentialer.</li> </ul>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kan være ressourcekrævende at analysere og implementere.</li> <li>Forudsætter implementeringsmidler.</li> </ul>                                                                                |
| <b>6. Stordrift – koncernfunktioner</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Der gennemføres analyser af muligheder for realisering af tværgående stordriftsfordele særligt på det administrative område.</li> <li>Aarhus Kommunes etablering af Aarhus Ejendomme er udtryk herfor.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mulighed for at realisere stordriftsfordele.</li> <li>Kan realisere tværgående potentialer.</li> <li>Muliggør professionalisering, digitalisering og oprydning i arbejdsgange.</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Omfattende projekter at analysere og implementere.</li> <li>Implementeringsopgaven og implementeringsudgifterne bliver ofte undervurderede.</li> </ul>                                         |

# Alternativer til den nuværende model til at indhente effektiviseringer og skabe råderum

## Potentielle tilgange og deres indhold



### 1. Generelle effektiviseringskrav ud fra måltal

Denne tilgang er identisk med den nuværende model med fællesbidrag i Aarhus Kommune og benyttes tillige i omfattende grad i landets øvrige kommuner.

I denne tilgang udmeldes et effektiviseringsmåltal til udmøntning i den enkelte forvaltning/magistratsafdeling. Måltallet er mekanisk beregnet og baseres på mekaniske fordelingsnøgler (typisk budgetandel).

Tilgangens styrke er, at den er relativt enkel at gennemføre og ikke forudsætter større analyser og lignende. Ligeledes er tilgangens logik, at det er ude i de enkelte enheder, hvor man har den dybe indsigt i området, at man bedst ved, hvor effektiviseringerne/besparelserne realiseres mest hensigtsmæssigt.

I tilgangen udmeldes en årlig effektivisering, hvorved at der kan være risiko for kortsigtede tiltag, hvorfor tilgangen alene ikke understøtter større og tværgående omstillinger. Ligeledes er erfaringerne, at der ofte kan opleves en grad af forhandling og taktisk spil ift. hvad der skal medtages og undtages ift. fordelingsnøglerne, hvis ikke der er en tydelig topledelse, der modvirker dette.

### 2. Investeringspuljer

Denne tilgang er primært kendt fra Københavns Kommune.

I Københavns Kommune fastsættes der politisk et årligt fastsat effektiviseringsmåltal. I budgettet for 2027 er der et politisk fastsat effektiviseringsmåltal på 200 mio. kr., hvoraf 30 mio. kr. udgøres af administrative besparelser/effektiviseringer (jf. kommuneaftalen (2 mia. kr. frem mod 2030)).

Forvaltningernes andel af dette effektiviseringsmåltal fordeles ud fra 2 fordelingsnøgler (samlet budget og samlet administrationsandel). Forvaltningerne skal herefter udarbejde forslag til budgettet, der matcher disse måltal.

Til understøttelse af effektiviseringsarbejdet i kommunen har man etableret en række investeringspuljer.

Med budget 2026 blev der afsat 375 mio. kr. til investeringspuljerne for 2026, heraf 275 mio. kr. på anlæg og 85 mio. kr. på service i investeringspuljen samt 15 mio. kr. til innovationspuljen på service.

Investeringspuljernes formål er:

- At understøtte at der findes det politiske råderum i budgetforhandlingerne og finansiering af de demografiregulerede områder.
- Investeringspuljerne finansierer og understøtter, at effektiviseringerne i videst mulige omfang sker som følge af investeringer, der samtidig understøtter udviklingen i kommunen.
- Fagudvalgene kan søge investeringspuljerne til at investere i fx ny teknologi, faglige omstillinger mv., der kan effektivisere arbejdsgange, organisatoriske eller fysiske sammenlægninger, kompetenceudvikling og andet for at opnå varige effektiviseringer.

Der er et politisk ønske i Københavns Kommune om at flest mulige af effektiviseringerne findes via investeringscases. Men ansøgningen om at få andel i investeringsmidlerne er formelt set en mulighed og ikke et krav. I budget 2027 er det ca. 70 pct. af effektiviseringsmåltallet på de 200 mio. kr. der kommer fra investeringsforslag med finansiering fra investeringspuljerne. Hvis ikke alle de afsatte midler i investeringspuljen udmøntes, går de tilbage i "kassen" og kan benyttes i budgetforhandlingerne.

I Københavns Kommune har man fastsat en række rammer for ansøgningen om investeringsmidler. Det omfatter bl.a.:

- Tilbagebetalingstid på maksimalt seks år – dog mulighed for dispensation (fx køb af administrationsbygninger).
- Investeringsmidlerne må gå til implementerings- og opstartsudgifter – ikke varige driftsudgifter.
- Business casen skal have en tæt kobling mellem investering og effektivisering.
- Business casen skal være målbar, så man kan følge op på realiseringen.
- Investeringsforslaget skal have en varig effektivisering.

# Alternativer til den nuværende model til at indhente effektiviseringer og skabe råderum

## Potentielle tilgange og deres indhold



- Investeringsforslag, hvor effektiviseringen bidrager til indfrielse af forvaltningernes effektiviseringsmål, prioriteres som udgangspunkt før andre forslag.

Den årlige opfølgning på de enkelte implementeringscases realisering sker i Københavns Kommune i de enkelte fagudvalg. Det betyder, at det er fagudvalgene, der skal sikre, at fx de administrative besparelser reelt er blevet taget på administration. Dette behandles ikke på kommuneniveau.

### Hvad er Københavns Kommunes erfaringer med investeringstilgangen?

Københavns Kommune peger på følgende erfaringer med denne tilgang:

- Man oplever, at investeringspuljerne har været mest effektive ift. større faglige omstillinger, ift. større administrative omstillinger og ift. større digitaliseringsomstillinger.
- De faglige omstillinger har særligt været effektive på socialområdet (bl.a. reducerede udgifter til botilbud og døgninstitutioner) samt på ældreområdet (omstillinger der har kunnet reducere hjælpen eller udskyde en plejebolig).
- Som et eksempel på en af de administrative investeringscases godkendte man i budget 2024 en investeringscase, hvor man øgede konkurrenceudsættelsen og aftaledækning af resterende ikke-aftalebelagt forbrug samt styrkede den strategisk kontrakt- og forbrugsstyring. Casen gav 15,5 mio. kr. (netto) i 2025 og herefter yderligere ca. 40 mio. kr. årligt i perioden 2026 til 2029.
- Generelt peger Københavns Kommune på, at erfaringerne har været, at de gode faglige og administrative omlægninger har været kendetegnet ved, at der har været tale om mere gennemgribende ændrede faglige tilgange og organiseringer, der har været velforberedte forud for investeringscases godkendelse. Det har således ikke blot været en idé eller en intention, men en konkret forberedt plan.
- Generelt er oplevelsen, at jo større beløb desto bedre return-on-investment. Erfaringerne er, at de mindre business cases delvist bliver "spist op" af administration. Det koster administrative ressourcer at udarbejde, behandle og godkende investeringscases i investeringspuljesystemet. Derfor anbefaler man, at man bør overveje at fastlægge en minimumsgrænse for beløbene.

- Erfaringerne er, at det er hensigtsmæssigt at være præcis om, hvad investeringspuljerne skal og kan bruges til - så incitamenterne bliver de rigtige. Herunder anbefales det, at være tydelig om hvad man selv bør kunne gennemføre i de enkelte forvaltninger/magistratsafdelinger. Yderligere anbefaler man, at man overvejer incitamenterne ift. at lave tværgående business cases, da effektiviseringsmåltallene er forvaltningsspecifikke.
- Endelig peger man på, at man har skullet træne organisationen i at arbejde målrettet med de større omstillinger og business case tilgangen.

### 3. Effektiviserings- og prioriteringskataloger

Mange kommuner har over tid benyttet denne tilgang med udarbejdelse af samlede effektiviserings- og prioriteringskataloger.

I tilgangen udarbejder forvaltningerne/magistratsafdelingerne konkrete forslag til prioriteringer (dvs. hvilke tilbud kan lukkes eller reduceres) og mulige effektiviseringer/besparelser.

Tilgangen muliggør en relativ stor politisk indflydelse på de konkrete prioriteringer af serviceniveauet i kommunen, da det er politikerne der i budgetforhandlingerne foretager den konkrete prioriteringsdiskussion.

Erfaringerne er dog samtidig, at det kan være relativt ressourcetungt at skulle udarbejde disse kataloger, også henset til at væsentlige dele af katalogerne ender med ikke at blive vedtaget. Dette er tillige den erfaring der peges på i Aarhus Kommune, da man tidligere benyttede denne tilgang.

Samtidig er erfaringer fra andre kommuner, at der ofte kan opleves en form for taktisk spil, hvor man i de enkelte forvaltninger lægger "ikke politisk acceptable" forslag til prioriteringer op i katalogerne eller undlader at lægge forslag op på udvalgte serviceområder, med henblik på at der ikke foretages politiske reduktioner på eget område.

### 4. Turnusgennemgang

I denne tilgang gennemgås de enkelte forvaltningers/magistratsafdelingers større fagområder i en flerårig turnusgennemgang, hvor kun enkelte områder gennemgås hvert år. Intentionen i denne tilgang er derved, at man både i forvaltningerne/magistratsafdelingerne og politisk får mulighed for dybere analyser af de enkelte fagområders effektiviseringsmuligheder og at det muliggør egentlige større faglige omstillinger med et flerårigt sigte. Derved muliggøres effektiviseringer, der i større omfang er koblet til den ønskede faglige udvikling af det enkelte fagområde.

I denne tilgang friholdes øvrige områder i de år man ikke indgår i turnusgennemgangen. Tilgangen kræver derved, at man "tager lidt mere hårdt fat" under turnusgennemgangen, da man skal realisere flere års effektiviseringskrav.

Implement har ikke kendskab til kommuner, der har arbejdet systematisk med denne tilgang, men logikken i tilgangen er benyttet.

Tilgangen kræver ret omfattende analysekompetencer og ressourcer ligesom der i implementeringsårene i en række tilfælde vil være behov for implementeringsmidler, før effektiviseringerne/besparelserne vil kunne realiseres.

### 5. Tema-effektiviseringer

I denne tilgang gennemføres tværgående (i hele kommunen) delanalyser på udvalgte temaområder med henblik på realisering af effektiviseringer/besparelser. Det kan fx være et tema om at optimere og professionalisere indkøbsområdet, øget brug af udlicitering på udvalgte områder, styrket brug af digitale løsninger (fx robotter og AI), der kan effektivisere manuelle arbejdsgange, optimering af m<sup>2</sup> forbrug på administrative lokationer mv.

Denne tilgang benyttes ofte som en supplerende metode i de årlige budgetforhandlinger i kommunerne.

Tilgangens styrke er, at den sikrer et samtidigt fokus på hele kommunen, og dermed sikrer en større volumen i analysen.

Det muliggør derved realisering af samlede effektiviseringer/besparelser, der kun i mindre omfang vil kunne realiseres i den enkelte forvaltning/magistratsafdeling.

Erfaringerne er dog, at det kan være ressourcetungt at gennemføre analyserne og den efterfølgende implementering og tilgangen forudsætter ofte, at der afsættes midler til at realisere en hensigtsmæssig implementering, før effektiviseringerne kan realiseres. Som følge heraf synes tilgangen mest velegnet som supplerende tilgang til realisering af effektiviseringer og besparelser med et flerårigt sigte.

### 6. Stordrift – koncernfunktioner

Denne tilgang er tæt beslægtet med den foregående tilgang med tema-effektiviseringer.

I denne tilgang gennemføres analyser af muligheder for realisering af tværgående stordriftsfordele særligt på det administrative område. Det kan typisk være muligheder for at samle opgaveudførslen på økonomi, It, HR, ejendomsområdet (herunder Facility Management) mv. Aarhus Kommunes etablering af Aarhus Ejendomme er udtryk herfor.

Denne tilgang benyttes tillige ofte som en supplerende metode i de årlige budgetforhandlinger i kommunerne.

Tilgangens styrke er, at den tager et kommunefokus og dermed gør op med den siloopdelte tankegang, der ofte gør sig gældende i de årlige effektiviseringsforslag, da de ofte er bundet til et effektiviseringsmåltal pr. forvaltning/magistratsafdeling. Tilgangens styrke er samtidig, at den muliggør realiseringen af en række stordriftsmuligheder.

Ved brug af denne tilgang skal man være opmærksom på, at analyserne ofte er omfattende, da de skal analysere forskelligartet praksis og processer og med udgangspunkt heri skal opstille en ny og fælles tværgående praksis.

# Alternativer til den nuværende model til at indhente effektiviseringer og skabe råderum

## Potentielle tilgange og deres indhold



Erfaringer fra forskellige kommuner er samtidig, at man ofte har undervurderet omfanget af implementeringsopgaven, herunder evt. også de tilhørende implementeringsudgifter.

### Opsamling

I ovenstående er opstillet seks forskellige tilgange til at indhente effektiviseringer og skabe råderum.

De forskellige tilgange har tydeligt forskellige styrker og opmærksomhedspunkter, hvorfor valget heraf vil afhænge af, hvilke forhold der tillægges størst betydning, (fx det administrative ressourceforbrug forbundet med tilgangen, den politiske indflydelse, det tværgående kommunefokus mv.).

Tilgangene vil ofte kunne kombineres, så man kan vælge flere parallelle tilgange samtidig og derved kombinere de enkelte tilganges fokus og styrker. Dette sker reelt også i praksis i kommunerne i dag.

I Aarhus Kommunes valg af fremtidige tilgange bør det tillige fastlægges, hvad der skal arbejdes med på tværs af kommunen, og hvad der bør håndteres i den enkelte magistratsafdeling. Dette kan muligvis tale for at benytte forskellige tilgange, der kan være velegnede til hver af de to niveauer.

Yderligere anbefales det, at Aarhus Kommune i udformningen af fremtidige tilgange har fokus på, hvordan der i tilgangene kan ske en understøttelse af de rette incitament (fx ikke suboptimering, samlet kommunefokus, belønning af driftseffektiv adfærd mv.).

Bilag



## BA's dokumentation af dataudtræk – Medarbejdere pr. 01.03.2026

### Formål

Formålet med dataudtrækket er at etablere et samlet datagrundlag over alle aktuelle medarbejdere pr. 1. marts 2026 samt at berige datasættet med organisatoriske, økonomiske og lønmæssige oplysninger til brug for analyse. BA ligger inde med den tekniske SQL-kodning.

### Datagrundlag

Udtrækket omfatter alle aktuelle medarbejdere pr. 01.03.2026.

De medarbejdere, som normalt udelades i forbindelse med fraværs-opgørelser, er inkluderet i dette udtræk. Eventuelle udeladelsesårsager er bevaret og registreret i felterne, der starter med 'UDELAD'

### Berigelse af medarbejderdata

Datasættet beriges med oplysninger om medarbejdernes faggrupper.

Derudover tilføjes organisatoriske og økonomiske dimensioner ved hjælp af oplysninger fra omkostningssteder, PSP-elementer samt hierarkier for funktionsområder og profitcentre.

### Tekstberigelse

Følgende tekster tilføjes til datasættet:

- Tekster på omkostningssteder.
- Tekster på PSP-elementer.
- Hierarkiske beskrivelser for funktionsområder.
- Hierarkiske beskrivelser for profitcentre.

### Fastlæggelse af organisatorisk tilhørsforhold

På baggrund af forbrugsdata dannes en tabel med tilknytning mellem omkostningssted/PSP-element og funktionsområde og profitcenter.

Ved forekomst af dubletter vælges den række, der har det største beløb i forbrugsdata, hvorefter øvrige dubletter fjernes.

### Håndtering af manglende funktionsområde

For rækker uden værdi i feltet *[OFUNC\_AREA]* identificeres den afdeling, hvor medarbejderens løn er konteret.

Hvis flere afdelinger er mulige, vælges den afdeling, hvor det største lønbeløb er konteret.

På baggrund af oplysninger fra SDMOX identificeres herefter:

- PSP-element
- Omkostningssted
- Funktionsområde
- Profitcenter

for den relevante SD-afdeling.

Dataudtrækket opdateres efterfølgende med de identificerede oplysninger fra løn-omkostningsstedet.

### Lønoplysninger

Lønforbrug beregnes på baggrund af data fra *Personale.sd\_magistrat.Fordag\_alle* for regnskabsperioderne februar og marts 2026.

Fast løn opgøres på baggrund af præstationsperioden marts 2026.

De beregnede lønoplysninger er herefter tilføjet til medarbejderudtrækket.

### Resultat

Det endelige datasæt indeholder:

- Aktuelle medarbejdere pr. 01.03.2026.
- Oplysninger om faggruppe.
- Organisatorisk tilhørsforhold (afdeling, omkostningssted, PSP-element, funktionsområde og profitcenter).
- Tekstbeskrivelser og hierarkier for relevante økonomiske dimensioner.
- Oplysninger om lønforbrug for februar og marts 2026.
- Oplysninger om fast løn for præstationsperioden marts 2026.
- Eventuelle udeladelsesgrunde anvendt ved fraværsopgørelser.

## Årsværksopgørelsen består af følgende datapunkter pr. ansat

- AnsættelsesID
- Statuskode
- StatuskodeTekst
- Institutionskode
- InstitutionskodeTekst
- SD\_Afdeling
- Beskæftigelsesdecimal
- Deltidsbeskæftigelseskode
- DeltidsbeskæftigelseskodeTekst
- Overenskomst
- Overenskomst\_tekst
- Lønklasse
- OverenskomstLønklasseTekst
- FaggruppeNiv1
- FaggruppeNiv2
- FaggruppeNiv3
- LederNiveauKode
- Ansættelsesdato
- Ansættelsestype
- AnsættelsestypeTekst
- Stillingskode
- StillingskodeTekst
- Stilling
- Tjenestekode
- Jobstatus
- admOrgNavn
- OrgNiveau
- Niveau1\_OrgNavn
- Niveau2\_OrgNavn
- Niveau3\_OrgNavn
- Niveau4\_OrgNavn
- Niveau5\_OrgNavn
- Niveau6\_OrgNavn
- Niveau7\_OrgNavn
- Niveau8\_OrgNavn
- Niveau9\_OrgNavn
- Niveau10\_OrgNavn
- UDELAD\_Institutionskode
- UDELAD\_Tjenestekode
- UDELAD\_Stillingskode
- UDELAD\_losid
- UDELAD\_samlet
- PSP
- PSP\_tekst
- Omkostningssted
- OmkostningsstedTekst
- 0FUNC\_AREA
- Hovedkonto
- Konto 6
- Gruppering
- 0PROFIT\_CTR
- ProfitcenterTekst
- ProfitcenterNiveau
- NavnNiv01
- NavnNiv02
- NavnNiv03
- NavnNiv04
- NavnNiv05
- NavnNiv06
- NavnNiv07
- NavnNiv08
- NavnNiv09
- NavnNiv10
- NavnNiv11
- NavnNiv12
- regnskabsperiode202602
- regnskabsperiode202603
- Præstationsperiode202603

## Bilag 3 - Datapunkter der er udeladt i årsværksopgørelsen

I nedenstående fremgår en detaljeret oversigt over, hvilke datapunkter der er udeladt i årsværksopgørelsen.

**Tabel A. Samlet oversigt**

| Kolonne                 | Forklaring                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| StatuskodeTekst         | Der er kun medtaget ansatte, der er kategoriseret "ansat eller genåbnet". Det betyder, at ansatte der registreret med "midlertidig ude af løn" samt "ansat ikke løn" ikke er medtaget i opgørelsen. |
| UDELAD_Institutionskode | Se nedenstående tabel B ift., hvilke institutionskoder der er medtaget og udeladt.                                                                                                                  |
| UDELAD_Tjenestekode     | Tjenestekoden indikerer at personen skal udelades (typisk honorarløn til politikere og lignende).                                                                                                   |
| UDELAD_Stillingskode    | Angiver en række gamle ordninger, der ikke skal medtages.                                                                                                                                           |
| UDELAD_losid            | Omfatter særligt tjenestemandspension og en række andre LOS-enheder, der ikke skal medtages.                                                                                                        |
| UDELAD_samlet           | Er en samlet udeladelse af ovenstående.                                                                                                                                                             |

**Tabel B. Oversigt over hvilke institutionskoder der er medtaget**

| Institutionskoder | Beskrivelse          | Medtages | Udelades |
|-------------------|----------------------|----------|----------|
| XA                | Aarhus Kommune       | X        |          |
| XC                | Aarhus Kommune       | X        |          |
| XD                | Selvejende           | X        |          |
| XI                | Selvejende           | X        |          |
| XN                | Selvejende           | X        |          |
| XO                | Serviceoven          |          | X        |
| XQ                | Serviceoven          |          | X        |
| XX                | Serviceoven          |          | X        |
| XR                | Byråd og nævn        |          | X        |
| Æ                 | Tjenestemandspension |          | X        |

**Implement Consulting Group**

Strandvejen 54

2900 Hellerup, Denmark

[implementconsultinggroup.dk](http://implementconsultinggroup.dk)

Phone: +45 4586 7900

Email: [info@implement.dk](mailto:info@implement.dk)

CVR: 32767788

BANK: Danske Bank