



Dato: 9. august 2018

Tlf. dir.: 2157 5264

E-mail: chj6@balk.dk

Kontakt: Christina Prüsse Jensen

Sagsid: 81.01.00-A21-1-18

Bilag til omstillingscase ØKU-010

Omkostningsniveau for Ballerup Kommunes administration

Formål

Dette notat er udarbejdet som baggrundsnotat for omstillingscase ØKU-10 "Administrative besparelser" som følge af et politisk ønske om en uddybning.

Formålet med notatet er at afdække, hvor Ballerup Kommune placerer sig i forhold til de øvrige kommuner med hensyn til administration, hvordan udviklingen har været på området, og hvilke primære årsager der er til, at Ballerup Kommunes administration ser ud som den gør. På baggrund af dette notat, samt analysen der understøtter omstillingscase ØKU-10 "Administrative besparelser" lægger administrationen op til en stigende besparelsesprofil på 2,0 mio. kr. i 2019, 5 mio. kr. i 2020, 6 mio. kr. i 2021 og 7 mio. kr. i 2022.

Besparelsen skal findes ved at se på:

- Reduceret serviceniveau over for borgere og virksomheder på udvalgte områder, herunder særligt vedr. omfanget af inddragelse og kommunikation
- Mindre understøttelse af decentrale enheder på udviklingsaktiviteter (idet enhederne med årene er blevet større, og selv har udviklingskompetencer)
- Reduktion af kommunens deltagelse i fælleskommunale aktiviteter herunder at Ballerup Kommune ikke i samme grad skal være tovholder på fælleskommunale samarbejde
- Lavere lønudgifter bl.a. via nye forhåndsftaler på løn
- Effektivisering af arbejdsgange, herunder bedre planlægning af arbejdstid
- En analyse af det decentrale ledelsesniveau på Kulturområdet samt på Handicap- og Psykiatri



Dette notat gennemgår først KLs "Kend din Kommune nøgletal" fra 2018 (herefter benævnt KØF-nøgletal) dernæst Økonomi- og Indenrigsministeriets benchmarking-analyse fra 2018, der begge har nøgletal på Ballerup Kommunes administrations-niveau. Analyserne og nøgletallene gennemgås for at afdække, hvor og hvordan Ballerup Kommune adskiller sig fra øvrige kommuner. Dertil gennemgås kommunens udvikling i administrative omkostninger for at afdække, om der har været en stigning eller et fald, eller der er tale om status quo. Endelig beskrives nogle af årsagerne til, at administrationen ser ud som den gør.

Sammenfatning

Af KØF-nøgletallene og benchmarkinganalysen af det administrative omkostningsniveau ses, at Ballerup Kommune ligger højt på alle områder undtagen myndigheds-personale.

En intern analyse har vist, at Ballerup Kommunes administration på Rådhuset og i Center for Arbejdsmarked, er steget med 56 årsværk fra 2014 til 2017. 51 årsværk kan forklares på baggrund af politiske beslutninger, mens de sidste 5 årsværk kan forklares som en intern opdrift på baggrund af en ledelsesmæssig vurdering ift. løsning af kerneopgaven.

Af KØF-nøgletallene og benchmarkinganalysen ses det endvidere, at den udvikling der har været på de administrative omkostninger i Ballerup Kommune følger den generelle udvikling på landsplan. Det er kun på decentrale ledere at Ballerup Kommunes udvikling adskiller sig markant fra landgennemsnittet. Her er Ballerup Kommunes udgifter faldet med 2,2 pct. fra 2014 til 2017, hvor der på landsplan har været et fald på 11,2 pct. i samme periode.

Af en gennemgang af de senere års politiske aftaler ses det, at Ballerup Kommune både har lagt besparelser på administrationen ind i budgettet og investeret i det administrative område på samme tid. Ballerup Kommune har investeret i administrativt personale på konkrete projekter fx til ansættelse af flere socialrådgivere og jobcentermedarbejdere. Samtidig har kommunen løbende over budgetperioden lavet generelle besparelser på det administrative område. Der har dermed været en omfordeling af de administrative ressourcer.

Det vil sige, at der ikke har været et nævneværdigt fald i Ballerup Kommunes omkostninger til administrationen, derimod har der været en omprioritering af ressourcerne, sådan de bruges mere målrettet. Der har været generelle besparelser på administrationen, samtidig med at der er investeret i at skabe et højt serviceniveau i de borgerrettede funktioner.

Baggrund

Når man gennemgår administrationen er det vigtigt at fastlægge præmissen, at Ballerup Kommune har lønsumsstyring som grundprincip.

Ved lønsumsstyring har lederen en lønsum, og styrer selv lønudviklingen inden for den givne ramme. Lønsumsstyring giver de enkelte ledere fleksibilitet ift. at vurdere, hvordan bemanningen skal være for mest effektivt at understøtte kerneopgaven. Pointen med lønsumsstyring er, at der ikke styres efter antal stillinger eller



faggrupper, men efter behov ift. mest effektivt at understøtte kerneopgaven. En leder har således mulighed for at planlægge egen drift, og fx ansætte to relativt nyuddannede medarbejdere i stedet for én med meget anciennitet for samme lønsum. En fordel ved lønsumsstyring er at ledere, der er tæt på opgaven, kan overveje og beslutte, hvilke kompetencer og erfaring der er behov for, for at opgaven løses mest effektivt.

I Center for Børne- og Ungerådgivningen har man fx sidste år haft en opgang på 5 socialrådgivere. Disse årsværk er kommet til, da der har været mange langtidssygemeldinger i socialafsnittet, og der er dermed for sygedagpenge osv. ansat vikarer, til at følge op i de sager, der ikke har været bemandede omkring. Selvom Center for Børne- og Ungerådgivningen har haft en opgang i årsværk har de dog stadig overholdt deres lønsum.

At princippet om lønsumsstyring er gældende gør dermed, at det ikke er tilstrækkeligt at opgøre administrationen i antal årsværk, når administrationens størrelse drøftes. Størrelsen skal således også ses ift. løsningen af kerneopgaven.

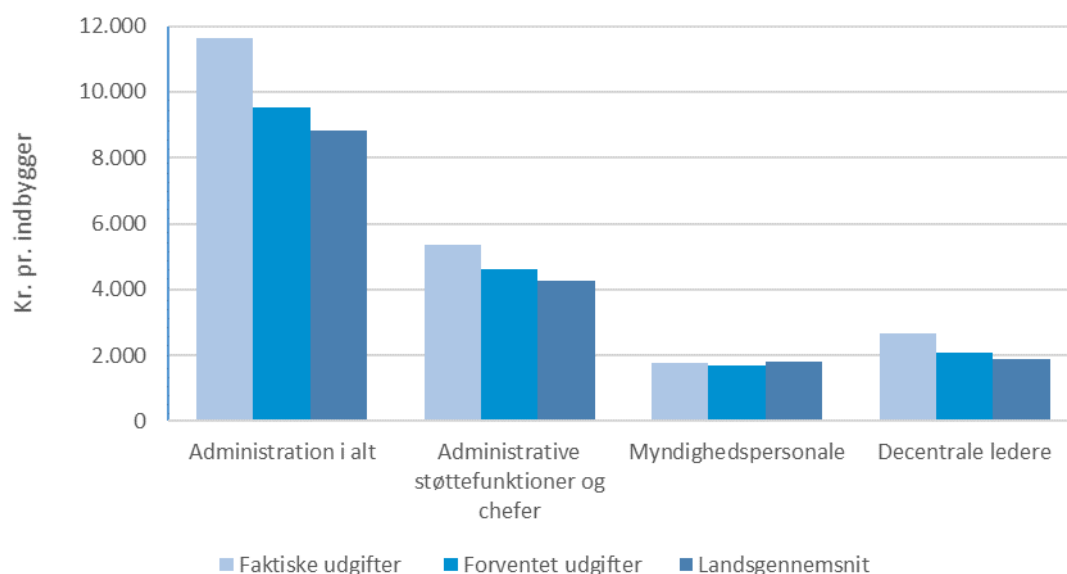
Ballerup Kommune har, jf. KØF-nøgletallene, en af landets største administrationer opgjort på både omkostninger pr. indbygger i kommunen og årsværk. I forhold til "Udgifter til central administration i regnskab 2016, kr./indb., 17-pl"¹ bruger Ballerup Kommune 7.392 kr. pr. indbygger, hvilket placerer os som nr. 92 ud af alle landets kommuner. Derudover brugte Ballerup Kommune 17,8 årsværk pr. 1.000 indbyggere til ledelse og administration i 2017, hvilket er en ændring på 1,1 procent i forhold til 2016, hvor kommunen brugte 17,6 årsværk. Dermed er Ballerup jf. KØF-nøgletallene en af de kommuner, der bruger flest udgifter på administrationen.

Administrationen omfatter borgerrettede funktioner såsom socialrådgivere, byggesagsbehandlere, jobcenterfunktioner, visitationen på ældre- og handicapområdet mv. Derudover også mere interne funktioner ofte benævnt som støttefunktioner, såsom medarbejdere og ledere inden for digitalisering, økonomi- og personalefunktioner, ejendomsdrift og politisk betjening (Den fulde liste ses i bilag 1).

Benchmarkinganalyse

Økonomi- og Indenrigsministeriet har i 2018 udarbejdet en benchmarkinganalyse, der ligeledes peger på, at Ballerup Kommune har relativt høje administrationsomkostninger sammenlignet med andre kommuner. Ballerup Kommunes samlede administrationsomkostninger ligger ca. 30 pct. over landsgennemsnittet i perioden fra 2014-2017. På administrative støttefunktioner og chefer ligger Ballerup Kommune 25 pct. over landsgennemsnittet og på decentrale ledere 40 pct. over landsgennemsnittet. Til gengæld ligger Ballerup Kommune lidt under landsgennemsnittet på myndighedspersonale.

¹FLIS-nøgletallet "Hovedfunktion 0645 – Adm. orgn.". Kommunernes samlede nettodriftsudgifter på hovedfunktion 6.45 i 2016. Tallet er opgjort i 2018 pris- og lønniveau. I analysen indgår desuden FLIS-nøgletallet "Decentrale adm. udgifter (grp. 200)".



Figur 1: Ballerup Kommunes faktiske og forventede udgifter samt landsgennemsnitsudgifterne til administrationen i 2017. Kilde - Økonomi- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed bilag 2 "Kommunespecifikke nøgletal"

I benchmarkinganalysen er Ballerup Kommunes forventede administrative omkostninger for 2017, udregnet på baggrund af kommunens rammevilkår, højere end landsgennemsnittet for administrative omkostninger for 2017. De forventede administrative omkostninger er renset for strukturelle forskelle kommunerne imellem, så de dermed direkte kan sammenlignes.

Ballerup Kommune ligger over det forventede omkostningsniveau på alle områder, men især på den samlede administration og decentrale ledere ligger Ballerup Kommune højt, med omkostninger, der er henholdsvis 22,3 pct. og 27,8 pct. højere end det forventede omkostningsniveau for 2017.

	Forventede omkostninger 2017	I forhold til reelle omkostninger
Administration samlet	9.524	22,3%
Administrative støttefunktioner og chefer	4.625	15,5%
Myndighedspersonale	1.695	4,8%
Decentrale ledere	2.073	27,8%

Figur 2: Kilde - Økonomi- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed bilag 2 "Kommunespecifikke nøgletal" og egne beregninger. Tal opgjort pr. indbygger.

Det forventede omkostningsniveau har Benchmarkingenheden udregnet på baggrund af en analyse, der tager udgangspunkt i kommunens rammevilkår. Rammevilkårene er de strukturelle forhold, som kommunen opererer under, som ikke ændres på kort eller mellemlang sigt. Ved rammevilkår indgår bl.a. kommunens socioøkonomiske forhold, kommunens økonomiske situation samt befolkningstallet. Tallene i benchmarkinganalysen viser derudover ikke kun omkostningerne til administrativt personale, men indeholder også varekøb, it-udgifter mv., mens udgifter til husleje og vedligehold af administrationsbygninger udelades helt af analysen.



Udviklingen i administrationens omkostningsniveau

Analysen viser, at udviklingen i de samlede administrationsudgifter fra 2014 til 2017 i Ballerup Kommune er faldet med 0,6 pct., hvor landsgennemsnittet er faldet med 0,4 pct.

Ballerup kommune	2014	2015	2016	2017	Udvikling fra 2014-2017
Administration samlet	11.717	11.482	11.600	11.650	-0,6%
Administrative støttefunktioner og chefer	5.332	5.266	5.246	5.341	0,2%
Myndighedspersonale	1.595	1.618	1.699	1.777	11,4%
Decentrale ledere	2.710	2.791	2.736	2.650	-2,2%

Figur 3: Kilde - Økonomi- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed bilag 2 "Kommunespecifikke nøgletal" og egne beregninger. Tal opgjort pr. indbygger.

Landsgennemsnit	2014	2015	2016	2017	Udvikling fra 2014-2017
Administration samlet	8.878	8.863	8.802	8.846	-0,4%
Administrative støttefunktioner og chefer	4.253	4.280	4.274	4.280	0,6%
Myndighedspersonale	1.610	1.655	1.734	1.814	12,7%
Decentrale ledere	2.135	2.055	1.933	1.895	-11,2%

Figur 4: Kilde - Økonomi- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed bilag 2 "Kommunespecifikke nøgletal" og egne beregninger. Tal opgjort pr. indbygger.

Det er især på decentrale ledere, hvor der er stor forskel på Ballerup Kommune og landsgennemsnittet. Her er Ballerup Kommunes udgifter faldet med 2,2 pct. fra 2014 til 2017, hvor der på landsplan har været et fald på hele 11,2 pct.

På myndighedsområdet ses der en klar tendens til, at omkostningerne har været stigende siden 2014. Der er sket en stigning på 11 pct. i Ballerup Kommune og 12,7 pct. på landsplan. Ballerup Kommune har ansat mere personale på myndighedsområdet i perioden. Samme tendens ses på landsplan over perioden, da der er ansat flere medarbejdere på myndighedsområdet generelt.

Decentrale ledere

Fra 2014-2017 viser benchmarkinganalysen jf. ovenstående tabeller, at der har været et lille fald i de samlede administrationsomkostninger både på landsplan og i Ballerup Kommune. Det eneste sted, hvor udviklingen i Ballerup Kommune er markant anderledes end landsgennemsnittet er på de decentrale ledere, hvor Ballerup Kommune har haft et beskedent fald i omkostninger sammenlignet med faldet på landsgennemsnittet.

Ballerup Kommune har et markant højere omkostningsniveau til decentrale ledere end landsgennemsnittet. I Ballerup Kommune er man personaleleder, når man har retten til at hyre og fyre ansatte.

I Ballerup Kommune er strukturen for både skole- og dagtilbudsområdet distriktsopdelt. Da organisationen overgik til denne struktur blev det besluttet at opnormere på ledelsesområdet, så der blev etableret flere pædagogiske lederstillinger. Dette er blandt andet funderet i et ønske om at holde fokus på, hvilke opgaver der bør løses på de forskellige ledelsesniveauer og dermed også sikre mulighed for reel nærværende ledelse ift. medarbejderne.

Det samme gør sig gældende for hele pleje- og omsorgsområdet, hvor der ligeledes er arbejdet med omstruktureringer også i forhold til ledelsesopgaven, så der i dag



er indført distriktsledelse på plejecentrene og en tilsvarende model for hjemmeplejen. Igen for at holde fokus på, hvilke opgaver der bør løses på de forskellige ledelsesniveauer og dermed også sikre mulighed for reel nærværende ledelses ift. medarbejderne.

Denne analyse har ikke til formål at se på det decentrale niveau, men en umiddelbar analyse viser, at der i Ballerup Kommune er 208 decentrale ledere. Disse er fordelt på 138 decentrale ledere under Center for Skoler, Institutioner og Kultur, 66 decentrale ledere under Center for Social og Sundhed samt hhv. 1 decentral leder i Center for By, Miljø og Erhverv og 3 decentrale ledere i Center for Børne- og Unge- rådgivning.

Kulturområdet og Handicap- og Psykiatriområdet er eksempler på områder, hvor der er mange decentrale ledere. Ses der fx på kulturområdet er der 8 institutioner med 11 ledere heraf 7 institutionsledere og 4 institutionsafsnitsledere. På Ballerup Bibliotek er der 1 institutionsleder og 3 institutionsafsnitsledere. I Handicap og Psykiatri er der 15 institutioner og 18 ledere fordelt på institutions- og afsnitsledere. Hvorfor det foreslås at der i omstillingscasen ses på antal ledere på Kulturområdet samt på Handicap- og Psykiatri.

På baggrund af nøgletals-sammenligningerne med landets øvrige kommuner anbefales det, at de administrative besparelser fokuserer på administrative støttefunktioner og chefer samt på decentrale ledere.

Sammenligning mellem Benchmarkinganalysen og KØF-nøgletallene

Selvom både Benchmarkinganalysen fra Økonomi- og Indenrigsministeriet og KLs "Kend din Kommune nøgletal" fra 2018 viser, at Ballerup Kommune har en relativ dyr administration, er der stor forskel på de opgjorte tal. Benchmarkinganalysen viser, at Ballerup bruger 11.650 kr. pr. indbygger, modsat KØF-tallene 7.392 kr. pr. indbygger, hvilket er en forskel i de to analyser på 4.258 kr. pr. indbygger.

Forskellen på Benchmarkinganalysen og KØF-nøgletallene kan tilskrives en forskel på den metode, der er benyttet til, at opgøre administrationsudgifterne. KØF-nøgletallene benytter sig af regnskabsmetoden, der tager udgangspunkt i kommunens årsregnskab. Benchmarkinganalysen benytter det, de kalder for "kombinationsmetoden". Denne metode kombinerer regnskabsmetoden med et træk over fuldtidsansatte. De to forskellige måder at opgøre administrationens omkostninger på har begge styrker og svagheder. Endvidere gør dét, at KØF-nøgletallene og Benchmarkinganalysen benytter forskellige opgørelsesmetoder, det svært at sammenligne de to analysers resultater. Det er derfor vigtigt, når der udarbejdes en analyse af administrationens omkostningsniveau, at holde sig for øje, hvilken metode der er brugt i opgørelsen af administrationens omkostninger.

Oversigt over investeringer og besparelser i aftaler om budget for 2014-2017

Af Benchmarkinganalysen fremgår det, at Ballerup Kommune har haft en mindre fald i udgifterne til administration ligesom de øvrige kommuner. Gennemgås aftalerne om budgettet for årene 2014-2017 kan der dog opstå en undren over, at Bal-



lerup Kommune ikke har haft et mere markant fald i administrationsudgifterne, da der er gennemført flere besparelser på det administrative område.

Gennemgås aftalerne om budget for årene 2014-2017 nærmere, fremgår det, at Ballerup Kommune både har lagt besparelser på administrationen ind i budgettet og investeret i det administrative område på samme tid. Fordelingen ses af nedenstående tabel (figur 5).

Tabellen viser, at Ballerup Kommune har investeret i administrativt personale på konkrete projekter fx til ansættelse af flere socialrådgivere og jobcentermedarbejdere. Investeringer er gjort med henblik på at nedbringe sagsbehandlingstiderne, øge kommunens indtægter/reducere kommunens udgifter og skabe et højt serviceniveau i de borgerrettede funktioner. Samtidig har kommunen løbende over budgetperioden lavet generelle besparelser på det administrative område. Der har dermed været en omfordeling af de administrative ressourcer.

Aftalerne om budget for perioden 2014-2017 understøtter dermed Økonomi- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenheds konklusion om, at der ikke har været en stor stigning i Ballerup Kommunes omkostningsniveau for administration. Både Benchmarkingenheds analyse og kommunens egne aftaler om budget peger på, at politikerne i kommunen har omprioriteret ressourcerne sådan, at de benyttes mere målrettet inden for det administrative område.

Derudover foreligger der i forhold til udgifterne til decentral ledelse, en klar politisk prioritering af dette område.

Oversigt over investeringer og besparelser til administrationen i budgetaftalerne for 2014-2017 (mio. kr.)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aftale om budget for 2014							
Opstartspulje til erhvervsfremme	0,5	0,5					
Opprioritering af erhvervsfremme	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Boligsocial indsats – Skovlunde	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Omprioritering indenfor administrationen	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Aftale om budget for 2015							
Omprioritering af Erhverv		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Straks omprioritering af ressourcer til borgertorv og telefonbetjening		0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Branding af nye kommunikationsformer i Ballerup kommune		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Aftale om budget for 2016							
Ledelsesstruktur på skoleområdet			2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Sverigemodel, forebyggende socialrådgivere og tidlig indsats			0,95	2,3	2,3	2,3	2,3
Opsporing af fejltilslutninger af spildevand			0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Bedre bredbånd til borgere og virksomheder				0,44	0,44	0,44	0,44
Besparelse på ledelse og administration			-5,0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0
Aftale om budget for 2017							
Kvalitet i dagtilbud og skoler: Fællesskab for Alle				1,7	3,9	3,4	2,6
Sverigesmodel – tættere opfølgning på børn og unge				5,5	5,5	5,5	5,5
Beskæftigelse og selvforsørgelse - Aktivitetsparate kontanthjælp				2,9	2,7	2,4	2,2
Beskæftigelse og selvforsørgelse - Aktivitetsparate uddannelseshjælp				3,2	2,9	2,6	2,4
Styrket indsats mod socialt bedrageri				1,1	1,1	1,1	1,1
Øvrige spareinitiativer (Besparelse på den centrale administration)				-5,0	-5,0	-5,0	-5,0

Figur 5: Oversigt over investeringer og besparelser til administrationen²

² Bemærk at der har været en større besparelse på administrationen lagt ind i 2014/2015 – Den indgår blot ikke i aftalerne om budgettet.



Af ovenstående tabel ses, at der er budgetteret med flere besparelser på administrationen. I 2015 fik Ballerup Kommune således udarbejdet en analyse af "Administration og ledelse" af BDO, som konkluderede at der var flere områder hvor der var et besparelspotentiale. Det medførte, at der i "Aftale om budget 2016" blev lagt en spareblok ind på ledelse og administration fra 2016-2019. Flere af besparelser fra spareblokken er endnu ikke indhøstet, hvilket også til dels kan forklare at faldet til udgifterne på administrationen ikke har været større. Foruden ligger bl.a. en besparelse på ca. 4,4 mio. kr. på en effektivisering af økonomiadministrationen (jf. projekt økonomiadministration), som implementeres fra 2019 og frem og dermed vil nedbringe de administrative omkostninger og årsværk.

Center for Økonomi og Styring har i foråret 2018 udarbejdet en analyse af udviklingen af administrative årsværk på Rådhuset og i Center for Arbejdsmarked fra 2014 til 2017. Her blev antallet af administrative ansatte i 2014 sammenlignet med antallet i 2017. Der havde været en stigning på ca. 56 årsværk. Stigningen kan bl.a. forklares ved 18 nettoændringer grundet i politisk besluttede tillægsbevillinger, 13 nettoændringer på baggrund af lønsumsmodeller eller statslige puljer (fx STAR), og 17 forklares ved organisationsændringer eller interne omflytninger. Dette efterlader en reel nettostigning på 5 årsværk som forklares som en intern opdrift på baggrund af en ledelsesmæssig vurdering ift. løsning af kerneopgaven.

Der har ydermere gennem de seneste år været gennemført en række effektiviseringer på det administrative område, hvoraf enkelte fortsat er under indfasning og derfor ikke er slået igennem i KØF-tallene. Analyserne viser, at der siden 2014 har fundet en række opgaveudvidelser sted i administrationen, som har medført flere administrative årsværk og vækst i de administrative udgifter. De foreløbige analyser af denne vækst tyder altså på, at stort set hele væksten kan føres tilbage til politiske omprioriteringer såsom:

- Investeringscases; fx ansættelse af flere socialrådgivere, jobcentermedarbejdere og medarbejdere i inddrivelse/opkrævning som samlet set reducerer kommunens omkostninger, men øger de administrative omkostninger.
- Højere serviceniveau; fx på erhvervsområdet og i forbindelse med indsatsen for at tilvejebringe bredbånd i kommunen.
- Håndtering af stigende sagsmængder for at undgå stigende sagsbehandlingstider; fx byggesagsbehandlere, planfolk og brug af rekrutteringsfirmaer.

Det kan derfor anbefales, at der ved politiske investeringscases generelt inddrages et opmærksomhedspunkt om, at investeringen umiddelbart vil medføre en opdrift i administrationen.

Derudover skyldes en del af væksten i antallet af administrative medarbejdere insourcing af opgaver fx inden for it og digitalisering, samt beslutningen om en reduktion i anvendelsen af eksterne konsulenter.

Både KØF-nøgletallene og Benchmarkinganalysen viser, at Ballerup Kommune har et højt omkostningsniveau på administrationen, og at der har været en mindre fald



i de samlede administrative omkostninger fra 2014 til 2017. Den tidligere analyse af administrationen på Rådhuset og i Center for Arbejdsmarked samt gennemgangen af aftalerne om budget for 2014-2017 viser ligeledes, at de administrative ressource er blevet omprioriteret og brugt mere målrettet. De politiske omprioriteringer i aftaler om budget viser, at Ballerup Kommune investerer i borgerrettede funktioner og vægter at have et højt serviceniveau. Tages kommunens socioøkonomi i betragtning, samt den politiske prioritering om et generelt højt serviceniveau i kommunen, så vil et relativt højt omkostningsniveau til administration være en naturligt afledt faktor.



Bilag 1: Administrative stillingskategorier fra KRL benyttet til analyse af administrative årsværk på Rådhuset og i Center for Arbejdsmarked³

- Akademiingeniører
- Andre chefer
- Assistenten
- Bachelorer m.fl.
- Bibliotekarere
- Byggeteknikere/produktionsteknologer
- Chefkonsulenter
- Civilingeniører
- Forstkandidater
- Informatikassistenter
- Jurister og økonomer
- Kontorassistenter
- Ledere
- Magistre
- Psykologer
- Pædagogiske konsulenter
- Socialrådgivere
- Specialister
- Specialkonsulenter
- Studerende
- Teknikumingeniører
- Tekniske serviceledere
- Typografer og Litografer

³ Decentrale ledere er ikke medtaget i opgørelsen