

August 2024

Ressortsekretariatet  
Økonomiforvaltningen

# Perspektiver fra de største, danske byer

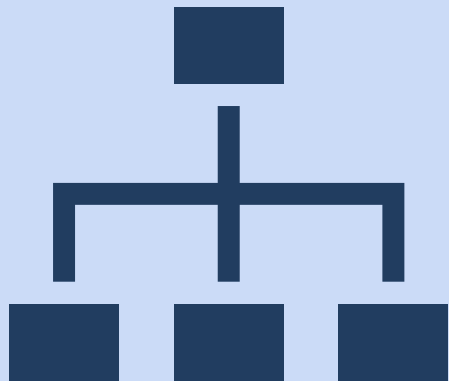
Sammenligning af organisering samt hovedpointer fra besøg i de største, danske kommuner med delt administrativ ledelse



# Indhold

## Del 1

Forvaltningsopdelingen  
i de største, danske byer



## Del 2

Hovedpointer fra besøg  
i de største, danske byer



# Del 1

# Forvaltningsstrukturen i de større danske byer

5. ETAGE	
INTEGRATION OG BYDELSUDVIKLING	
BUSINESS REGION AARHUS	
4. ETAGE	
RÅDMANDEN FOR:	DIREKTØREN FOR:
SOCIALE FORHOLD OG BESKÆFTIGELSE	SOCIALE FORHOLD OG BESKÆFTIGELSE
TEKNIK OG MILJØ	TEKNIK OG MILJØ
SUNDHED OG OMSORG	SUNDHED OG OMSORG
3. ETAGE	
RÅDMANDEN FOR:	DIREKTØREN FOR:
BØRN OG UNGE	BØRN OG UNGE
KULTUR OG BØRGERSERVICE	KULTUR OG BØRGERSERVICE
	PROJEKTRUM 391
	UDVÆLG. VÆ.R. 377, 381, 387, 390, 398
2. ETAGE	
BORGMESTEREN	KOMMUNIKATION
BORGMESTERSEKRETARIATET	STADSDIREKTØREN
LEDELSESSEKRETARIATET	ØKONOMIDIREKTØR
BYRÅDETS SEKRETARIAT	BUDGET OG PLANLÆGNING
BYRÅDSSAL	INDKØB & UDBUD
JURIDISK CHEF	SEKRETARIATSCHEF
JURA	KONGELUNDENS SEKRETARIAT
ØKONOMISTYRING OG FINANS	UDVÆLGSVÆRELSE 285, 291
1. ETAGE	
ERHVERV OG BÆREDYGTIG UDVIKLING	HANDICAPRÅDETS SEKRETARIAT
	RECEPTIONSLOKALE
	VIÆLSLOKALE
HR OG ORGANISATION	
INNOVATION OG MÆDBØRGERSKAB	UDGANG TIL RÅDHUSPLADSEN
PARTERRE	
KØRSELSKONTORET	UDGANG TIL PARK ALLE

# Introduktion til del 1

## Forvaltningsstrukturen i de større danske byer

- Af præsentationen fremgår indledningsvis den overordnede forvaltningsopdeling i de største danske byer med magistrat- (Aarhus) og mellemformstyre (København, Odense, Aalborg), hvor den administrative ledelse er delt.
- I forlængelse heraf sammenlignes det, hvordan opgaverne er fordelt mellem forvaltningerne i de fire byer.
- Fremstillingen tager udgangspunkt i de enkelte kommuners styrelsesvedtægter og hjemmesider, ligesom oversigterne er kvalificeret på baggrund af møder med repræsentanter fra de fire største byer.

## Styreform, indbyggertal og ansatte i landets 4 største kommuner

	København	Aalborg	Odense	Aarhus
<b>Styreform</b>	Mellemformstyre med delt administrativ ledelse			Magistratstyre
<b>Indbyggere</b>	662.135	223.152	209.676	368.049
<b>Ansatte (årsværk)</b>	49.063 (39.928)	19.086 (15.857)	17.043 (13.625)	30.904 (23.254)

Kilde: Indbyggertal pr. 1. juni 2024 (Danmarks Statistik) og ansatte pr. april 2024 (Kommunernes og Regionernes Løndata)

# Forvaltningsstruktur i de største danske byer

Områder	København 7 forvaltninger	Aarhus 6 forvaltninger	Aalborg 7 forvaltninger	Odense 7 forvaltninger
<b>Økonomi og planlægning</b>	Økonomi	Borgmesterens afdeling	Økonomi og Erhverv	Borgmesterforvaltningen
<b>Børn og Unge</b>	Børn og Unge	Børn og Unge	Børn og Unge	Børn og Unge
<b>Teknik, Miljø, Klima, Kultur og By</b>	Teknik og Miljø	Teknik og Miljø	Klima og Miljø	Klima og Miljø
	Kultur og Fritid	Kultur og Borgerservice	By og Land	By og Kultur
<b>Ældre og Sundhed</b>	Sundhed og Omsorg	Sundhed og Omsorg	Sundhed og Kultur	Ældre og Handicap
			Senior og Omsorg	Sundhed
<b>Beskæftigelse og Social</b>	Beskæftigelse og Integration	Sociale Forhold og Beskæftigelse	Job og Velfærd	Beskæftigelse og Social
	Social			

## Overordnede iagttagelser

- KK er den eneste af kommunerne, hvor **social og beskæftigelse** er opdelt.
- Med undtagelse af social- og beskæftigelsesområdet er der især **ligheder i KK og Aarhus' organisering** med bl.a. samlet Teknik- og Miljøforvaltning og samlet Sundheds- og Omsorgsforvaltning.
- Herudover har KK og Aarhus **kultur (inkl. borgerservice)** som selvstændigt forvaltningsområde
- Der er væsentlige **ligheder mellem Odense og Aalborg** (som adskiller sig fra KK og Aarhus), hvor Odense og Aalborg dels har Teknik/by adskilt fra klima/miljø og dels har sundhed adskilt fra ældre/omsorg.
- Odense og Aalborg har begge **klima inkl. miljø** som et overordnet/særsomt forvaltningsområde.
- Alle kommunerne har særsomt forvaltning for **børn og unge**.

# Økonomi-/borgmesterens forvaltning

	København Økonomiforvaltningen	Aarhus Borgmesterens afdeling	Aalborg Økonomi og erhverv	Odense Borgmesterforvaltningen
<b>Økonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økonomiske og administrative forhold</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økonomiske og administrative forhold</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økonomiske og administrative forhold</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økonomiske og administrative forhold</li> </ul>
<b>Shared service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Løn og personale</li> <li>Indkøb</li> <li>IT og digitalisering</li> <li>Københavns Ejendomme</li> <li>Byggeri København</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Fælles service"</li> <li>Løn og personale</li> <li>Indkøb og udbud</li> <li>It og digitalisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koncernservice (HR, løn, personale, IT og Indkøb)</li> <li>Digitalisering og automatisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Løn og personale</li> <li>Digitalisering</li> <li>Koordinering af udbud og indkøb</li> </ul>
<b>Erhverv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhvervs politik og -fremme</li> <li>Turisme</li> <li>Megaevents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhvervs politiske aktiviteter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhvervsforhold</li> <li>Business Aalborg</li> <li>Aalborg Events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhvervs- og vækstpolitik</li> <li>Turisme</li> <li>Events og internationalisering</li> </ul>
<b>Planlægning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommuneplan</li> <li>Mobilitet og kollektiv trafik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommuneplan og større byudviklingsprojekter.</li> <li>Integration</li> <li>Boligsociale indsatser</li> <li>Tryghedsindsats i udsatte boligområder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektledelse på tværgående projekter og programmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fastlægger fælles planforudsætninger for udvalgene</li> <li>Bystrategiske udviklingsprojekter</li> <li>Klimaneutral 2030</li> <li>Politiske og strategiske analyser</li> </ul>
<b>Øvrige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interessevaretagelse</li> <li>Statistik</li> <li>Kommunikation</li> <li>Ejerinteresser i selskaber</li> <li>Hovedstadens beredskab</li> <li>Demokratiudvikling</li> <li>Ligestilling</li> <li>Udsat og sikker by</li> <li>Klimaenhed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interessevaretagelse</li> <li>Statistik</li> <li>Ejerinteresser i selskaber</li> <li>Kommunikation</li> <li>Innovation</li> <li>Medborgerskab</li> <li>Bevillingsnævn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sekretariat for Huslejenævn, Beboerklagenævn og Bevillingsnævn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internationale forhold</li> <li>Statistik</li> <li>Kommunikation</li> <li>Civilsamfund</li> <li>Frivillighedsområdet</li> <li>Stadsarkivet</li> <li>Selskabsinteresser</li> <li>Uddannelsesrådgivning</li> <li>Afholdelse af valg</li> <li>Beredskab Fyn</li> <li>Bevillingsnævn</li> </ul>

## Overordnede iagttagelser

- Forvaltningerne afspejler først og fremmest de opgaver, der i styrelsesloven er henlagt til økonomiudvalget, herunder **økonomiske og administrative forhold samt samordning af kommunens planlægning**.
- For samtlige af kommunerne omfatter det også **koncernfælles funktioner** vedr. løn, personale, digitalisering/It og indkøb/udbud.
- KK er den eneste af kommunerne, der har **byggeherrefunktion og ejendomsadministration** i økonomi-/borgmesterforvaltningen, hvilket i de andre kommuner findes i forvaltningerne for teknik/by.
- Erhvervs- og vækstområdet** for samtlige af kommunerne en del af økonomiudvalgets portefølje, herunder også større events. Aalborg har i størst omfang erhverv i økonomiforvaltningen.
- I KK er **kommuneplan** i højere grad forankret i Økonomiforvaltningen, hvor opgaven i de andre byer i højere grad er forankret i de "tekniske forvaltninger", mens Økonomiforvaltningen har et mere overordnet bystrategisk ansvar.
- I Aarhus har borgmesterforvaltningen det strategiske arbejde med **integration**.



# Børn og Unge

	København Børn og Unge	Aarhus Børn og Unge	Aalborg Børn og Unge	Odense Børn og Unge
<b>Dagtilbud, skole og fritidstilbud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dagtilbud</li> <li>Folkeskoler</li> <li>KKFO og klubber</li> <li>Skoletjenesten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dagtilbud</li> <li>Folkeskoler</li> <li>Fritidstilbud/klubber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dagtilbud</li> <li>Folkeskoler</li> <li>Kulturskolen</li> <li>Skoletjenesten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dagtilbud</li> <li>Folkeskoler</li> <li>Fritidsinstitutioner (SFO)</li> </ul>
<b>Specialområde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialskoler</li> <li>Specialinstitutioner</li> <li>Undervisning for børn med handicap og anbragte børn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialundervisning</li> <li>Specialpædagogisk bistand til småbørn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialdagtilbud</li> <li>Specialskoler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialundervisning og specialindsatser</li> </ul>
<b>Unge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ungdomsskolen</li> <li>Ungdommens uddannelsesvejledning</li> <li>Sankt Annæ Gymnasium</li> <li>Europaskolen</li> <li>FGU og STU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ungdomsskolen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UngAalborg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UngOdense – herunder ungdomscentre og fritidsundervisning</li> </ul>
<b>Sundhed og social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Den kommunale sundhedstjeneste</li> <li>Børne- og ungdomstandplejen</li> <li>Pædagogisk psykologisk rådgivning (PPR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sundhedspleje</li> <li>Skolelæge</li> <li>Tandpleje</li> <li>PPR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forebyggende sundhedsindsatser</li> <li>Børn- og familierådgivning indtil 18. år</li> <li>Dag- og døgnforanstaltninger mv. til de mest udsatte børn og deres familier</li> <li>Genoptræning af børn og unge</li> <li>PPR</li> </ul>
<b>Øvrige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialundervisning for Voksne (CSV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skole, Social og Politisamarbejde (SSP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Special undervisning for voksne</li> <li>Sprog og integrationsteams</li> <li>SSP</li> </ul>	

## Overordnede iagttagelser

- Forvaltningerne har i store træk tilsvarende opgaver i forhold til **dagtilbud, skoler, fritidstilbud samt specialskoler og -institutioner mv.**
- Variationen mellem forvaltningerne findes umiddelbart i forhold til, om **social- og familieindsatser** er placeret indenfor børne- og ungeområdet.
- I Odense er **indsatser for udsatte børn** en del af opgaveporteføljen i børne- og ungeforvaltningen.
- Endvidere varierer det, om **Ungdommens Uddannelsesvejledning (UU)** og **Specialundervisning for Voksne (CSV)** er placeret i forvaltningen for Børn og Unge.
  - I KK er UU en del af BUF, mens den i Aarhus, Aalborg og Odense er en del af forvaltningerne med ansvar for beskæftigelse.
  - I KK og Aalborg hører CSV til under Børn- og Ungeforvaltningen, mens det i Aarhus og Odense hører til under Social og Beskæftigelse.

# Teknik, by, miljø og klima

## Overordnede iagttagelser

- **Byplanlægning, byggesager, byrum/parker, veje og parkering mv.** findes på tværs af byerne i samme forvaltning med ansvar for teknik/by.
- KK adskiller sig fra de andre kommuner ved ikke at have **kollektiv trafik** sammen med teknik/by eller miljø/klima, idet området i KK er placeret under ØKF. I Odenses og Aalborg er **planlægning af kollektiv trafik** placeret sammen med klimaområdet.
- I Aalborg er også **ejendomsområdet** placeret sammen med klima.

	København	Aarhus	Aalborg		Odense	
	Teknik og Miljø	Teknik og Miljø	By og Land	Klima og Miljø	By (og Kultur)	Klima og Miljø
<b>By- og lokalplanlægning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalplaner</li> <li>• Områdefornyelse</li> <li>• Stadsarkitekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Byudvikling og strategi</li> <li>• Stadsarkitekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Byudviklingsplaner, herunder kommune- og lokalplan*</li> <li>• Stadsarkitekt</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Byplanlægning og lokalplaner</li> </ul>	
<b>Byggeri og ejendomme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Byggesagsbehandling</li> <li>• Støttet byggeri/almene boliger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Byggesager</li> <li>• Ejendomsadministration</li> <li>• Entreprenørfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Byggesager</li> <li>• Bygnings- og boligregulering</li> <li>• Entreprenørenheden (veje og parker mv.)</li> <li>• Køb og salg af ejendom</li> <li>• Ubebyggede arealer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aak Bygninger (administration og vedligehold af kommunens bygninger og lejemål)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bygningsmyndighed</li> <li>• Støttet byggeri</li> <li>• Ejendomsområdet</li> <li>• Kommunens bygge- og anlægsopgaver</li> </ul>	
<b>Trafik og infrastruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renhold og forhold vedr. gader og veje</li> <li>• Trafik</li> <li>• Parkering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlæg og drift af veje</li> <li>• Trafik, herunder kollektiv trafik</li> <li>• Parkering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veje og trafik</li> <li>• Mobilitetsplanlægning</li> <li>• Parkering</li> <li>• Færgedrift</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlægning af kollektiv busstrafik og visiteret kørsel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trafikplanlægning</li> <li>• Visiteret borgerbefordring</li> <li>• Anlæg og drift af veje/stier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overordnet mobilitetsplanlægning</li> <li>• Kollektiv trafik</li> </ul>
<b>Byrum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parker, naturområder og kirkegårde</li> <li>• Byfornyelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Byrum, byliv og medborgerskab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Byrum</li> <li>• Parker, fritids-/idrætsanlæg og kirkegårde</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlæg og drift af pladser, parker, kirkegårde og grønne områder</li> <li>• Byfornyelse og boligforbedring</li> </ul>	
<b>Miljø, natur, klima og forsyning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miljø</li> <li>• Klima</li> <li>• Affald og ressourcer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natur og miljø</li> <li>• Klima og energi</li> <li>• Affald og forsyning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skov- og naturområder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miljøkonsekvensvurderinger (VVM)</li> <li>• Miljøtilsyn</li> <li>• Landbrug</li> <li>• Klima og klimapartnerskaber</li> <li>• Grøn omstilling</li> <li>• Forsyning og affald</li> <li>• Landbrug</li> <li>• Limfjordssekretariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimaplaner</li> <li>• Myndighed vedr. miljø- og natur</li> <li>• Verdensmål og bæredygtighed</li> <li>• VVM</li> <li>• Skov- og naturplaner</li> <li>• Strategi for biodiversitet</li> </ul>
<b>Øvrige</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brandvæsen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nordjyllands beredskab</li> </ul>		

\*Ifølge styrelsesvedtægten "Fysisk planlægning med undtagelse af den overordnede fysiske planlægning"



# Kultur, fritid og borgerservice

	København Kultur og Fritid	Aarhus Kultur og Borgerservice	Aalborg (Sundhed og) Kultur	Odense (By og) Kultur
<b>Bibliotek og borgerservice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biblioteker</li> <li>Borgerservice</li> <li>Kontaktcenter (jobcenter, KK, KFF, parkering samt teknik og miljø)</li> <li>Turistinformation</li> <li>Københavns Stadsarkiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Borgerservice</li> <li>Biblioteker</li> <li>Stadsarkiv</li> <li>Afdeling for innovation, teknologi og kreativitet (ITK)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Borgerservice</li> <li>Aalborg Bibliotekerne</li> <li>Aalborg Stadsarkiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biblioteker</li> <li>Borgerservicecentret (varetager også opkrævning af forældrebetaling for Børn og Unge)</li> </ul>
<b>Kultur, fritid og folkeoplysning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Folkeoplysning</li> <li>Folkeregister</li> <li>Idrætsanlæg og haller</li> <li>Kultur- og medborgerhuse</li> <li>Museer</li> <li>Tilskud til teater</li> <li>Musik og kunst</li> <li>Turisme</li> <li>Events og eliteidrætsaktiviteter</li> <li>Daghøjskoler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 decentrale institutioner (musikskole, godsbanens driftsorganisation, Filmby Aarhus, litteraturcenter samt hhv. børne- og ungdomskulturhus)</li> <li>Administration af kulturmidler/-puljer</li> <li>Sport og fritid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunsthall Nord</li> <li>KORMA</li> <li>Trekanten Kulturhus</li> <li>Folkeoplysning</li> <li>Idrætspark og elitesport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Museer og kulturinstitutioner</li> <li>Tilskud til kulturaktiviteter</li> <li>Fritid og folkeoplysning</li> <li>Idrætsanlæg, herunder Odense Idrætspark</li> <li>Samarbejde med foreningslivet</li> </ul>
<b>Øvrige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afvikling af valg</li> <li>Restaurationsvirksomhed og alkoholbevilling</li> <li>Husleje- og beboerklagenævn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Husleje- og beboerklagenævn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Landdistriktsudvikling</li> <li>Skolelæger, tandpleje og sundhedspleje mv. som en del af borgerservice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huslejenævnet, Beboerklagenævnet og Hegnssynet</li> </ul>

## Overordnede iagttagelser

- KK og Aarhus har som de eneste **kultur inkl. borgerservice** som selvstændigt forvaltningsområde
- **Borgerservice** er som udgangspunkt placeret sammen med **kultur/biblioteker**.
- For alle kommunerne omfatter kulturområdet drift af en række **(decentrale) kultur- og fritidsinstitutioner**
- Aalborg adskiller sig mest fra de andre kommuner ved at have **sundhed og kultur i samme forvaltning**.
- Tilsvarende adskiller Aalborg sig fra de andre kommuner ved at have **husleje- og beboerklagenævn** under Økonomi- og Erhvervsforvaltningen.
- KK adskiller sig fra de andre kommuner i forhold til placering af **bevillingsnævn**, idet de andre kommuner har sekretariatsbetjening heraf under Økonomi-/borgmesterforvaltningen.

# Beskæftigelse og Social

	København		Aarhus	Aalborg	Odense
	Socialforvaltningen	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning	Sociale forhold og beskæftigelse (MSB)	Job og Velfærd	Beskæftigelses- og Socialforvaltningen
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udsatte børn, unge og familier</li> <li>• Borgere med sindslidelse</li> <li>• Udviklingshæmmede borgere</li> <li>• Handicappede</li> <li>• Misbrug</li> <li>• Hjemløse</li> <li>• Afgørelser om sociale ydelser</li> <li>• Samarbejde med region om psykiatri</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forebyggelse og sociale serviceydelser</li> <li>• Myndighed for udsatte og handicappede børn inkl. familier (0-14 år)</li> <li>• Tilbud til børn, unge og voksne med fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse</li> <li>• Indsatser for sygemeldte, hjerneskadede, misbrugere samt sociallæge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociale indsatser og tilbud for udsatte børn, unge, voksne og familier</li> <li>• Dag- og døgntilbud</li> <li>• Misbrugsområdet</li> <li>• Handicapområdet</li> <li>• Boligsocialt arbejde</li> <li>• Tilsyn med private tilbud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilbud til social udsatte</li> <li>• Forebyggelse og behandling af misbrug</li> <li>• Støtte til civilsamfund</li> <li>• Tilkendelse af førtidspension</li> <li>• Socialopgaver vedr. børn og unge inkl. unge med handicap</li> <li>• Familier</li> <li>• Kriminalpræventiv indsats, herunder SSP</li> </ul>
<b>Beskæftigelse og integration</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskæftigelsesindsat</li> <li>• Jobcenter</li> <li>• Erhvervshus</li> <li>• Integration</li> <li>• Danskundervisning for voksne</li> <li>• Virksomheder og rekruttering</li> <li>• Vurderinger af arbejdsevne</li> <li>• Afgørelser om førtidspension</li> <li>• Ydelsesservice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samlet social, uddannelses- og beskæftigelsesindsats for unge (15-29 år)</li> <li>• Job- og virksomhedsservice, herunder indsatser for jobparate voksne (over 30 år)</li> <li>• Hjælp til forsørgelse af ledige, syge og pensionister</li> <li>• Beskæftigelsesindsat overfor borgere og virksomheder</li> <li>• Danskundervisning</li> <li>• Vejledning om uddannelse og erhverv</li> <li>• Ydelsescenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktiveringsindsats</li> <li>• Jobformidling</li> <li>• Bevilling af ydelser</li> <li>• Virksomhedsbetjening</li> <li>• Uddannelsesvejledning</li> <li>• Sprogundervisning</li> <li>• Integration</li> <li>• Ydelsescenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskæftigelses-/aktiveringsindsats</li> <li>• Opgaver vedr. kompensation af handicappede i erhverv</li> <li>• Integration</li> <li>• Danskuddannelse</li> <li>• Uddannelse mhp. job for unge (15-30 år)</li> <li>• Uddannelsesmuligheder for voksne</li> <li>• Virksomheder og rekruttering</li> <li>• Ydelsen</li> </ul>
<b>Øvrige</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialundervisning for voksne</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialundervisning for voksne</li> <li>• Begravelseshjælp</li> <li>• Kommunens centrale telefonomstilling</li> </ul>

## Overordnede iagttagelser

- KK har som den eneste af de største byer **beskæftigelses- og socialområdet** adskilt.
- Kommunerne er overvejende organiseret med udgangspunkt i **målgrupper**, herunder i et vist omfang aldersgrupper.
- Især Aarhus og Odense synes organisatorisk at have **integreret beskæftigelses- og socialindsatsen** indenfor forvaltningerne.
- Odense har som den eneste af kommunerne **handicap** særskilt fra socialområdet.
- Samtlige kommuner har **ydelsescenter** sammen med beskæftigelse.
- Det varierer, hvor fremtrædende **integration** er i kommunernes beskrivelse af deres opgaveportefølje, og Aarhus adskiller sig ved at have strategisk integration under Borgmesterens forvaltning.

# Ældre og Sundhed

	København	Aarhus	Aalborg *		Odense**	
	Sundhed og omsorg	Sundhed og omsorg	Senior og Omsorg	Sundhed (og Kultur)	Ældre og Handicap	Sundhed
<b>Pleje og omsorg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plejehjem</li> <li>Hjemmepleje</li> <li>Sygepleje</li> <li>Hjælpe midler</li> <li>Aktivitetstilbud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plejehjem og ældreboliger</li> <li>Pleje og praktisk hjælp, herunder hjemmepleje</li> <li>Hjælpe midler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plejehjem og ældreboliger</li> <li>Hjemmepleje og praktisk hjælp</li> <li>Aktivitetstilbud</li> <li>Hjælpe midler</li> <li>Særlige tilbud til voksne med handicap</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Hjemmesygepleje</li> <li>Plejehjem og ældreboliger</li> <li>Personlig pleje og praktisk hjælp</li> <li>Botilbud og bostøtte</li> <li>Dagcentre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sygepleje udenfor hjemmet</li> </ul>
<b>Sundhed</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forebyggelse og sundhedsfremme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sundhed og forebyggelse (herunder bl.a. sundhedsenheder, folkehuse og Folkesundhed Aarhus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forebyggelse og sundhedsfremme for ældre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sundhedsplejen</li> <li>Sundhedsfremme</li> <li>Mental sundhed</li> <li>Forebyggelse for børn og voksne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kronisk sygdom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udmøntning af sundhedspuljer</li> <li>Sundhedsberedskabet</li> <li>Forebyggelse</li> <li>Sundhedsklinikker</li> </ul>
<b>Genoptræning og rehabilitering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genoptræning</li> <li>Rehabilitering over for kronisk sygdom</li> <li>Vederlagsfri fysioterapi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rehabilitering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Myndighed og visitation ift. rehabilitering og genoptræning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rehabilitering og genoptræning (træning efter sundhedsloven)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genoptræning i hjemmet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genoptræning og rehabilitering</li> <li>Fysioterapi</li> <li>Kræftrehabilitering og palliation</li> </ul>
<b>Øvrige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsorgs- &amp; specialtandpleje</li> <li>Samarbejde med Region Hovedstaden</li> <li>Arbejds miljø</li> <li>SOSU-uddannelser og sygeplejestudiet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Folkepension og boligstøtte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitet og innovation, herunder nye velfærds-løsninger</li> <li>Kommunesamarbejde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tandplejen</li> <li>Skolelæger og sundhedsplejen</li> <li>Samarbejde med region og praktiserende læger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beskyttet beskæftigelse</li> <li>Handicappede og hjerneskade</li> <li>Sindslidelse</li> <li>Støtte og rådgivning vedr. førtidspension</li> <li>Velfærds-teknologi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misbrugsbehandling</li> <li>Tandplejen inkl. børn og unge</li> <li>Samarbejde med region og praktiserende læger</li> <li>Personale-kantinerne</li> </ul>

## Overordnede iagttagelser

- Odense adskiller sig ved at have **handicapområdet** (for voksne) sammen med ældreområdet, hvor det i de andre kommuner er placeret sammen med socialområdet.
- Aalborg og Odense har umiddelbart tætte snitflader mellem deres forvaltninger, især vedr. **sundheds- og genoptræningsområderne**.
- Udover opdelingen i fagområder er det umiddelbart et fællestræk for kommunerne, at der er fremtrædende tværgående enheder for **strategi, kvalitet, data og/eller innovation**.

\*Senior- & Omsorgsforvaltningen og Sundheds- & Kulturforvaltningen i Aalborg har hhv. ca. 3.700 og 700 medarbejdere.

\*\*Ældre- & Handicapforvaltningen og Sundhedsforvaltningen i Odense har hhv. ca. 3.500 og 850 medarbejdere.

## Del 2

# Hovedpointer fra besøg i de større danske byer





# Introduktion til del 2

## Hovedpointer fra besøg i de større danske byer

- For at få inspiration til forvaltningsopdelingen er der gennemført studieture til Aarhus, Aalborg og Odense, der ligesom København har delt administrativ ledelse.
- I byerne er der gennemført interviews med direktørerne for udvalgte forvaltninger i de enkelte byer, heriblandt stads-/kommunaldirektøren i hver af byerne.
- I alt er direktørerne for 12 af de i alt 20 forvaltninger på tværs af de tre byer blevet interviewet. Hertil kommer interviews med repræsentanter fra udvalgte enheder i byerne.
- I det følgende er sammenfattet en række hovedpointer fra møderne med de tre byer.



# Hovedpointer fra besøg i de største, danske byer

Det "tekniske" udvalg har i alle byerne en stor **arbejdsbyrde**

Odense og Aalborg har små "programforvaltninger" for **klima**

Opdeling af **sundhed og ældre** i Odense og Aalborg kræver koordinering

Aarhus, Aalborg og Odense har én forvaltning for **social og beskæftigelse**

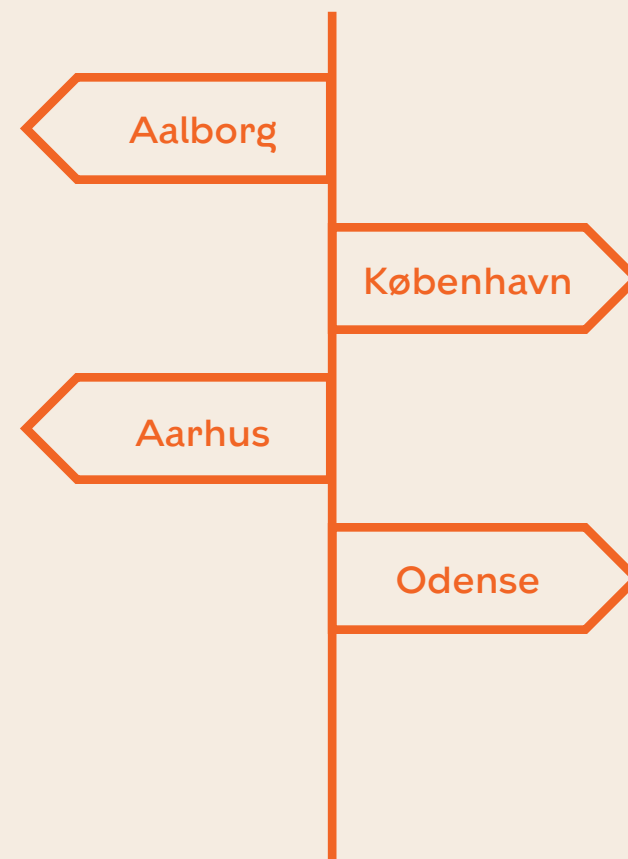
Byerne har forskellige tilgange til overgang **fra ung til voksen**

Odenses børne- og ungeforvaltning har også **social og handicapområdet for børn**

Aarhus har samlet mange opgaver i **borgerservice**

Aalborg har i videst udstrækning én indgang til **erhverv**

Byerne arbejder med forskellige modeller for **politikformulering**





# Teknik, miljø og klima

## Stor arbejdsbyrde i de tekniske udvalg på tværs af byerne

- I alle byerne opleves stor politisk arbejdsbyrde forbundet med det tekniske område.
- Arbejdsbyrden på det tekniske område tilskrives i alle byerne primært lokalplaner og byggesager, som er tæt forbundet, og som samtidig står for en stor del af sagerne og den politiske dagsorden i byrådene.

## Klima- og Miljøforvaltningerne i Odense og Aalborg

- De særskilte forvaltninger for klima og miljø i Odense og Aalborg har kun begrænset effekt på arbejdsbyrden på tværs af teknik- og miljøområdet.
- Klima- og Miljøforvaltningerne i Odense og Aalborg er relativt små og har få ansatte sammenlignet med kommunernes øvrige forvaltninger.
- Klima- og Miljøforvaltningerne i de to byer kan betegnes som "programforvaltninger", der i forhold til klimadelen har til opgave at sætte fokus på en dagsorden, som i betydelig udstrækning kræver samarbejde på med de andre forvaltningsgrene på tværs af kommunen.
- Både Odense og Aalborg har kollektiv trafik som en del af klima- og miljøområdet, og særligt Odense har haft gode erfaringer med, at den relativt nye forvaltning har været dagsordenssættende i forbindelse med forlig om grøn mobilitetsplan.
- Opdelingen af mobilitet og veje medfører dog behov for koordinering af parallelle sager på tværs af klima- og miljøforvaltningerne og de tekniske forvaltninger i de to byer. Tilsvarende giver forvaltningsopdelingen i Odense og Aalborg også en snitflade vedr. bl.a. miljømyndighed og erhvervs-/byggesager. Snitfladerne løses ved tæt samarbejde.
- Store "tekniske" forvaltninger stiller tilsvarende krav til intern koordinering.

## Klima- og miljøforvaltningerne i Aalborg og Odense

	Aalborg	Odense
Opgaver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektiv trafik</li> <li>• Visiteret kørsel</li> <li>• Miljøtilsyn-/myndighed</li> <li>• Vand/spildevand</li> <li>• Natur</li> <li>• Affald og forsyning</li> <li>• Bygnings-administration (AaK Bygninger)</li> <li>• Klimapartnerskaber mv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektiv trafik og overordnet mobilitetsplanlægning</li> <li>• Miljøtilsyn-/myndighed</li> <li>• Vand/spildevand</li> <li>• Natur</li> <li>• Affald og forsyning</li> <li>• Klimatilpasning</li> <li>• Klimapartnerskaber mv.</li> </ul>
Størrelse	Ca. 160 medarbejdere	Ca. 90 medarbejdere
Historik	Siden 2022. Før Miljø- og Energiforvaltning.	Ny forvaltning fra 2022 (oprettet efter KV21)

## Særligt udvalg om klima (§ 17 stk. 4) i Aarhus

Aarhus har et §17 stk. 4-udvalg om klima og bæredygtighed, som sekretariatsbetjenes af forvaltningen for Teknik og Miljø. Udvalgets anbefalinger fremsendes til Byrådet via rådmanden for Teknik og Miljø. Udvalget blev nedsat i foråret 2022 mhp. bl.a. at komme med anbefalinger indenfor temaerne Carbon Capture og mobilitet, som er de væsentligste elementer i Aarhus' nye klimaafteale fra foråret 2024, der skal understøtte indfrielse af kommunens målsætning om klimaneutralitet i 2030, hvortil der er afsat 300 mio. kr.

# Sundheds- og ældreområdet

## Opdeling af sundheds- og ældreområdet i Aalborg og Odense

- Aalborg og Odense har sundhed og ældre delt på to forvaltninger, hvor Aarhus og København har områderne samlet i én forvaltning for sundhed og omsorg.
- Især i Odense kan sundhedsforvaltningen betragtes som en "programforvaltning" mhp. at understøtte arbejde med sundheds på tværs i kommunen.
- Det kendetegner områderne, at snitfladen til regionen og læger fylder mindst lige så meget som snitflader til de andre forvaltninger i kommunerne.
- Samarbejdet med regionen er i både Aalborg og Odense placeret i forvaltningerne for sundhed, og der er behov for tæt koordinering mellem ældre- og sundhedsforvaltningerne i forhold til regionssamarbejdet.
- På sundhedsområdet opleves det generelt, at investeringscases er vanskelige at arbejde med pga. tidshorisont og dertilhørende usikkerheder.
- På tværs af alle byerne er det især på sundheds- og ældreområdet, at rekruttering bliver fremhævet som en aktuel udfordring, hvilket fx har ført til, at der ikke bliver slået deltidsstillinger op på SOSU-området i Aalborg.
- I byerne fremhæves sammenhæng og behov for koordinering mellem handicapområdet og den sundhedsfaglige understøttelse.
- I byerne opleves endvidere stigende sammenhæng til børne- og ungeområdet som følge af udfordringer med børn og unges mentale trivsel.

## Opgavefordeling i Aalborg og Odense

Område	Aalborg	Odense
Ældre	<b>Senior og Omsorg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plejehjem og ældreboliger</li> <li>• Hjemmepleje og -sygepleje</li> <li>• Aktivitetstilbud</li> <li>• Hjælpe midler</li> <li>• Sundhed for ældre</li> <li>• Myndighed ift. rehabilitering og genoptræning</li> </ul>	<b>Ældre og Handicap</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plejehjem og ældreboliger</li> <li>• Hjemmepleje og -sygepleje</li> <li>• Aktivitetstilbud</li> <li>• Kronisk sygdom</li> <li>• Genoptræning</li> <li>• Handicappede</li> <li>• Hjælpe midler</li> </ul>
	Ca. 3.700 medarbejdere	Ca. 3.500 medarbejdere
Sundhed	<b>Sundhed (og Kultur)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sundhedspleje</li> <li>• Rehabilitering og genoptræning</li> <li>• Sundhedsfremme og forebygge</li> <li>• Mental sundhed</li> <li>• Samarbejde med region</li> <li>• Tandplejen</li> <li>• Skolelæger</li> </ul>	<b>Sundhed</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sygepleje udenfor hjemmet</li> <li>• Sundhedsfremme og forebyggelse</li> <li>• Genoptræning og rehabilitering</li> <li>• Misbrugsbehandling</li> <li>• Tandplejen (inkl. B&amp;U)</li> <li>• Samarbejde med region</li> </ul>
	Ca. 700 medarb. inkl. Kultur	Ca. 850 medarbejdere

# Social- og beskæftigelsesområdet

- Social- og beskæftigelsesområdet er samlet i én forvaltning i Aarhus, Odense og Aalborg (gælder for alle 6-byene undtagen København)
- Der er i byerne udbredt anerkendelse af sammenhængen mellem de to områder, samt at beskæftigelse er en effektiv social indsats, herunder fokus på helhedsperspektiv og én samlet plan for borgerne
- Sektorkryds giver potentiale ift. serviceudgifter, da der i nogen grad er overlap mellem social- og beskæftigelsesindsatser, som registreres som overførselsudgifter
- Det varierer på tværs af byerne, hvordan social- og beskæftigelsesområdet er forbundet med hhv. handicap- og børne- & ungeområdet, jf. boksen nedenfor.

## Sammenhæng med andre områder

<b>Handicap</b>	Handicapområdet er sammen med social og beskæftigelse i Aarhus og Aalborg, hvor der fremhæves positive effekter af at have handicapområdet tæt på beskæftigelse ift. at understøtte beskæftigelse.
	I Odense er handicapområdet placeret sammen med ældreområdet, hvilket stiller krav til koordinering ift. især socialområdet.
<b>Børn og unge</b>	Snitfladen til børne- og ungeområdet fremhæves på tværs af byerne, herunder bl.a. betydningen af velfungerende almenområde, PPR og udgifter til tabt arbejdsfortjeneste samt forvaltningsamarbejde om udsatte områder, SSP og KUI.
	Ungdommens Uddannelsesvejledning (UU) er i Aarhus, Aalborg og Odense placeret sammen med beskæftigelse mhp. at understøtte beskæftigelsesfokus i vejledningen.

# Udsatte børn, unge og overgangen til voksen

- Byerne har forskellige tilgange til overgangen fra ung til voksen på social- og handicapområdet
  - I Odense er overgangen fra barn/ung til voksen sat til 15 år, hvilket tilskrives mulighederne for at vejlede til uddannelse og beskæftigelse, inden de fylder 18 år.
  - I Aalborg er overgangen til voksen ved 18 år.
  - Aarhus har tilsvarende en aldersgrænse på 15 år, som definerer overgang fra barn til ung, hvorefter der sondres mellem unge og voksne ved 30 år.
- Odense adskiller sig i forhold til organiseringen af social- og handicapområdet, som er delt mellem tre forvaltninger:
  - Odenses Børne- og Ungeforvaltning har både socialområdet for udsatte børn og familier samt handicapområdet for børn
  - I Odense er social- og handicapområdet for de +15-årige opdelt mellem hhv. Social & Beskæftigelsesforvaltningen og Ældre- & Handicapforvaltningen.
  - I Aarhus og Aalborg er både social- og handicapområdet samlet for børn, unge og voksne i forvaltningerne for hhv. Sociale Forhold & Beskæftigelse og Job & Velfærd

## Tre forskellige modeller for aldersbetingede skift på social- og handicapområdet

By	0-14 år	15-17 år	18 år+
Odense	<b>Børn- og Ungeforvaltningen</b>  Børn (0-14 år) og familier med særlige behov  Børn (0-14 år) med nedsat funktionsevne	<b>Social- og Beskæftigelsesforvaltningen</b> Socialfaglige og beskæftigelsesrettede indsatser til alle <b>over 15 år</b>	
		<b>Ældre- og Handicapforvaltningen</b> Indsatser (forløb) for unge og voksne ( <b>15+ år</b> ) med fysisk funktionsnedsættelse, medfødt eller erhvervet hjerneskade, vedvarende sygdomsudvikling eller sindslidelser	
Aalborg	<b>Job- og Velfærdsforvaltningen</b>  Børne- og Familieafdeling (0-17 år)      Voksensocialafdeling (18 år+)		
Aarhus	<b>Magistraten for Sociale forhold og Beskæftigelse</b>		
	<u>Børn, Familier og Fællesskaber</u> Børn (0-14 år) og familier med særlige behov. Specialiserede handicapindsatser op til det 18. år inklusive efterværn.	<u>Unge, Job og Uddannelse</u> Myndighedsfunktion og indsatser for unge ( <b>15-29 år</b> ) på tværs af social-, uddannelses- og beskæftigelsesområdet.	<u>Voksne, Job og Handicap</u> Myndighed for <b>30-66-årige</b> på tværs af udsatte, psykiatri og handicapområdet samt bo- og dagtilbud til borgere med nedsat funktionsevne  <u>Job, Udsatte og Socialpsykiatri</u> Samlet social og beskæftigelsesindsats for <b>30-66-årige</b> borgere hvis primære udfordring ikke er ledighed.

# Erhvervsområdet

- Alle de større byer:
  - har erhvervs- og vækstområdet (herunder større events) under Økonomiudvalgets portefølje i større eller mindre grad
  - har en hovedindgang for virksomheder (men placerer den forskelligt i organisationen)
- Aalborg har i videst udstrækning samlet erhvervsindgang og -opgaver i BusinessAalborg under kommunens Økonomi- og Erhvervsforvaltning.

## Eksempel: 'BusinessAalborg' i Økonomi- og Erhvervsforvaltningen

Samlet indgang med erhvervsdirektør og ca. 50 medarbejdere:

- Erhvervsservice og faglig sparring (herunder for iværksættere)
- Erhvervsudvikling (herunder projekter, netværk, tiltrækning af investeringer og International House)
- Partnerskaber og råd (Green Hub Denmark, Aalborg Alliancen og Aalborg Erhvervsråd)
- Analyser og strategi
- Branding og kommunikation

# Samling af opgaver i borgerservice

- Aarhus har i udpræget grad samlet opgaver, hvor borgerorientering er den væsentligste faglighed. Dette i tæt samarbejde med fagforvaltninger, fx vedr. jobcenterindgang.
- Eksempler fra Aarhus
  - *Den Digitale Hotline*: 40 kommuners samarbejde om kontaktcenter og/eller chatbot
  - *Plan for digital inklusion*: Hjælp til dem, der har svært ved at det offentlige bliver mere digitalt
  - *International arbejdskraft*: Hjælp til opholdsdokument, CPR, læge, MitID, skat osv.
  - *Beredskabs-/ad hoc-opgaver*: Valg, COVID-19 og fordrevne ukrainere



Ældrepleje

Huller i vejen

Sygedagpenge

Kontanthjælp

## Hvad laver de så i Kontaktcentret?

Pladsanvisning

Parkeringsafgift

Vielser

Ydelser

MitID

Pas og kørekort

Tidsbestilling

Rotter

Flytning og lægeskift



# Forskellige modeller for politikformulering

Byerne har erfaringer med forskellige modeller for at understøtte politikformulering på tværs af fagområder:

- **Taskforces og ekspertråd (Odense):** Systematisk med brug af taskforces med eksterne eksperter og videnspersoner om udvalgte emner. Ca. en task force pr. år, jf. boks til højre
- **Effektledelse og -opfølgning på overordnede politiske mål (Odense):** Løbende og systematisk opfølgning byrådets 10 langsigtede mål ("Odensemålene") for udviklingen af byen med fokus på effekter
- **Prøvehandlinger på Børne- og Ungeområdet (Aalborg):** Udvikling af praksis og forvaltningssamarbejde ved at afprøve og evaluere nye samarbejdsstrukturer og tilgange mv. på udvalgte områder (Aalborg)
- **Brug af særlige §17, stk. 4-udvalg (Aarhus m.fl.):** Etablering af emnebaserede udvalg som fx klima og bæredygtighedsudvalget i Aarhus
- **Arbejdet med fælles politisk ledelse i Magistraten (Aarhus):** Sagsforberedelse og debat om overordnede temaer i magistraten
- **Programforvaltninger (Odense, Aalborg):** Etablering af forvaltninger for hhv. klima og sundhed, hvor dagsordenerne går på tværs og stiller krav til forvaltnings-samarbejde og ledelse af tværgående projekter/programmer

## Brug af task forces i Odense

- Ekspertråd for kollektiv trafik (igangværende)
- Taskforce for Skoleområdet (2023)
- Ekspertråd for fremtiden ældrepleje (2023)
- Task force til klimaneutral 2030 (2021)
- Ekstern ekspertgruppe til kortlægning af bandeindsatser (2021)
- Ekspertgruppe: Opgør med negativ social kontrol i Odense (2020)
- Task Force Velfærd (2019)
- Beskæftigelses Task Force (2017)