



Erfaringer med konkurrence om offentlige opgaver – overblik over eksisterende dokumentation af effekterne

Maj 2010

Udbudsrådet
Nyropsgade 30
1780 København V
Tlf.: 72 26 80 00
Fax: 33 32 61 44

www.udbudsraadet.dk

Kortlægningen er udarbejdet af sekretariatet for Udbudsrådet.

Indhold

Kapitel 1 Indledning og resumé	4
Kapitel 2 Konkurrence om offentlige opgaver	8
Kapitel 3 Konkurrence om kommunernes opgaver	9
3.1 Indledning	9
3.2 Konkurrence om byudvikling, bolig og miljøforanstaltninger (hkt. 0)	14
3.3 Konkurrence om forsyningsvirksomheder (hkt. 1).....	17
3.4 Konkurrence om transport og infrastruktur (hkt. 2)	18
3.5 Konkurrence om undervisning og kultur (hkt. 3).....	20
3.6 Konkurrence om sundhedsområdet (hkt. 4)	24
3.7 Konkurrence om sociale opgaver og beskæftigelse (hkt. 5).....	25
3.8 Konkurrence om fællesudgifter og administration (hkt. 6)	38
Kapitel 4 Konkurrence om regionernes opgaver	41
Kapitel 5 Konkurrence om statens opgaver	43

Kapitel 1 Indledning og resumé

Dokumentation af effekterne af konkurrence om offentlige opgaver har stor betydning for, hvorvidt konkurrence om opgaverne kommer på dagsorden hos de offentlige myndigheder. Udbudsrådet besluttede derfor på sit møde d. 26. november 2009 at igangsætte et arbejde, der kortlægger den eksisterende dokumentation af effekterne ved konkurrence.

Kortlægningen skal give et samlet overblik over, hvilke undersøgelser der findes om økonomiske og øvrige effekter af konkurrence, og hvilke opgaveområder der er undersøgt (se boks 1.1). Kortlægningen skal bl.a. danne grundlag for at vurdere behovet for mere dokumentation, som eventuelt kan tilvejebringes i fremtidige analyser, eksempelvis i regi af Udbudsrådet.

Fokus for kortlægningen er dokumentation af effekterne ved klassiske udbud og konkurrence om opgaverne. Kortlægningen omfatter således både udbud, der er endt med udlicitering, og udbud, hvor den offentlige myndighed selv har vundet opgaven på baggrund af et kontrolbud (se boks 1.2). Derimod omfatter kortlægningen som udgangspunkt ikke dokumentation for effekter af OPP, brug af selvejende institutioner, indkøb af varer, privatisering af offentligt ejede virksomheder samt frit valg. Kortlægningen inddrager cases og undersøgelser, der omhandler afsluttede udbud, hvor aftalen om opgaveløsningen er indgået. Forstudier til konkurrence om opgaverne er derimod ikke inkluderet.

Kortlægningen omfatter de tilgængelige undersøgelser og cases fra midten af 1990'erne og frem, som Udbudsrådet har kunnet identificere gennem desk research. Det betyder, at kortlægningen ikke er udtømmende, da der fx decentralt kan foreligge dokumentation af konkurrencens effekter, som Udbudsrådet ikke er bekendt med. Udenlandske erfaringer indgår, hvor de er refereret i de danske kilder, som har været genstand for desk researchen. Arbejdet med at identificere relevante cases og undersøgelser er afsluttet i april 2010. Materiale offentliggjort herefter er ikke inkluderet i kortlægningen.

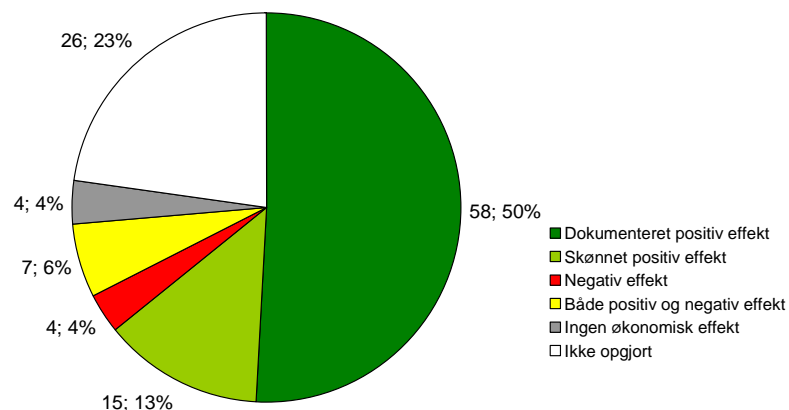
Boks 1.1: Økonomiske effekter

I kortlægningen skelnes der mellem økonomiske effekter og øvrige effekter. De økonomiske effekter opgøres, hvor det er muligt, som "nettoeffekter", dvs. de samlede effekter (gevinster eller omkostninger) fratrukket eventuelle omkostningerne ved udbuddet og øvrige følgeomkostninger. Hvor det ikke har været muligt at referere nettoeffekter, fremgår dette eksplicit. Endvidere fremgår det, hvis der er tale om forventede eller skønnede effekter. Hvor det har været muligt, refereres endvidere den procentvise besparelse/merudgift af de samlede driftsudgifter.

Boks 1.2: Kontrolbud

Offentlige myndigheder har mulighed for på lige vilkår med private leverandører at afgive kontrolbud i udbudsprocessen. Via kontrolbuddet kan den offentlige myndighed således "vinde" udbuddet selv. Det op til den enkelte myndighed, om man ønsker at afgive kontrolbud på en udbudt opgave. Reglerne for kommunernes og regionernes kontrolbud er fastsat af Indenrigs- og Sundhedsministeriet. På Udbudsportalen findes der vejledninger til at foretage kontrolbud. Omfanget af de kontrolbud, der er vundet af kommunerne, kan ansues som forskellen mellem den Private Leverandør Indikator (PLI) og Indikator for Konkurrenceudsættelse (IKU). Opgørelser fra 2008 viser, at kommunernes egne bud udgjorde 0,1 procentpoint af de 24,8 pct., der blev udbudt i konkurrence.

Figur 1.1: Oversigt over de undersøgte cases og undersøgelses økonomiske effekter



Note 1: "Dokumenteret positiv effekt" dækker over situationer, hvor der kan dokumenteres og beregnes en effekt ved at skabe konkurrence om en given opgave. "Skønnet effekt" dækker over en situation, hvor der vurderes at være en positiv effekt af et afsluttet udbud. Skønnet kan enten være fremadrettet, hvis kontrakten ikke er udløbet eller bagudrettet, hvis effekterne ikke har kunnet opgøres præcist. "Negative effekter" dækker alene over dokumenterede, men ingen skønnede, effekter.

Note 2: De overordnede skøn over potentialiet ved konkurrence, som fremgår af appendiks 1, indgår ikke i ovenstående figur.

Anm.: Cases og studie, der viser bruttobesparelser, men hvor der ikke er kendskab til transaktionsomkostninger og følgeomkostninger, indgår i figuren som "positive økonomiske effekter".

Kilde: Egen opgørelse pba. kapitel 2-5.

Givet kortlægningens formål om at skabe *overblik* vil resultatet af de identificerede cases og undersøgelser blive refereret i kortlægningen. Kortlægningen belyser således alene, hvad der findes af dokumentation og konstaterer, hvilke effekter dokumentationen peger på. Derimod indeholder kortlægningen ikke metode- eller kildekritik af de eksisterende undersøgelser. Tilgangen giver derfor ikke belæg for at vurdere validiteten af undersøgelses konklusioner om effekterne. Ligeledes betyder tilgangen, at det ikke kan udelukkes, at der blandt de tilgængelige undersøgelser og cases er en overrepræsentation af eksempler på positive effekter ved konkurrence. For eksempel er flere af de identificerede undersøgelser og cases gennemført med det formål netop at præsentere cases med positive effekter.

Flere undersøgelser rummer adskillige cases og indgår derfor flere gange i kortlægningens kapitel 2-5, eksempelvis Økonomi- og Erhvervsministeriet 2009b. Endvidere omhandler en række undersøgelser flere myndighedsniveauer eller flere kommunale hovedkonti. Disse refereres derfor flere gange i kapitel 2-5, eksempelvis Indenrigsministeriet 1997. I den opsamlende oversigt i figur 1.1 indgår den enkelte case dog kun én gang.

Resultatet af kortlægningen er, at der er identificeret i alt 114 cases og tværgående studier af effekterne af konkurrence om offentlige opgaver. Det overordnede billede i den undersøgte dokumentation er, at et flertal på 73 af 114 af de undersøgte cases og undersøgelser dokumenterer eller skønner positive økonomiske effekter af konkurrence, jf. figur 1.1. Fire cases/undersøgelser dokumenterer negative økonomiske effekter, mens syv andre cases/undersøgelser dokumenterer både positive og negative økonomiske effekter, specielt i forbindelse med 2. generationsudbud. Endelig opgør 26 af de undersøgte cases ikke de økonomiske effekter ved at skabe konkurrence, mens de sidste fire cases undersøger, men hverken finder positive eller negative økonomiske effekter ved konkurrencen. Foruden de 114 undersøgelser og cases, der indgår i kortlægningens figur 1.1., er der identificeret en række analyser, der skønner over det økonomiske potentialt ved konkurrence på makroplan. Disse er præsenteret i appendiks 1.

Tabel 1.1: Fordeling af identificerede cases og undersøgelser

Antal cases/undersøgelser	
TVÆRGÅENDE	2
KOMMUNE	104
REGION	4
STAT	4
TOTAL	114

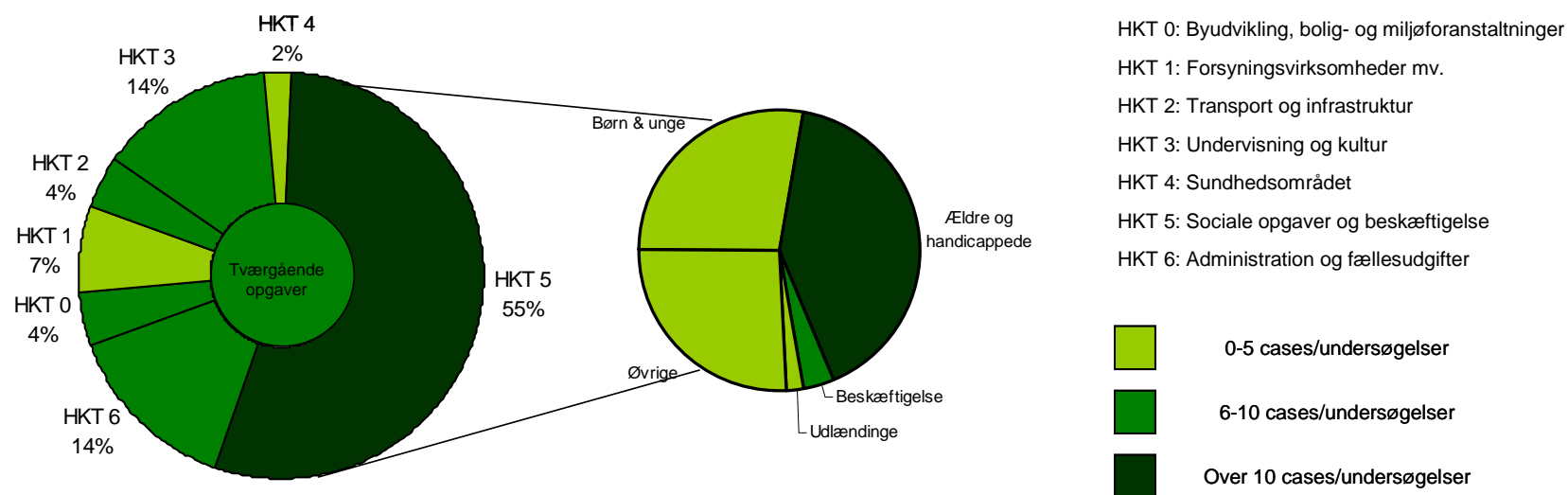
Hovedparten af de identificerede undersøgelser og cases vedrører kommunerne. Alene fire cases på henholdsvis regionernes og statens område beskriver effekterne ved konkurrence om opgaverne (se tabel 1.1 for fordeling mellem kommuner, regioner og staten).

Omfanget af dokumentationen af effekterne på kommunernes område fordeler sig forskelligt mellem de kommunale hovedkonti, jf. figur 1.2. I figuren skelnes der mellem tre kategorier af dokumentation: Under 5 cases/undersøgelser er lys grøn, mellem 6-10 cases/undersøgelser er mellemgrøn, mens over 10 cases/undersøgelser er mørkest.

De enkelte kommunale hovedkonti udgør en meget forskellig andel af de samlede kommunale driftsudgifter, der kan skabes konkurrence om – fra 2 pct. på sundhedsområdet (HKT 4) til 54 pct. på sociale opgaver og beskæftigelse (HKT 5). Under sociale opgaver og beskæftigelse varierer omfanget af dokumentation ligeledes. På området for ældre og handicappede – der udgør 22 pct. af de samlede kommunale driftsudgifter, der kan skabes konkurrence om – er der således identificeret 23 cases og undersøgelser. Heroverfor er der på tilbud til henholdsvis børn og voksne med særlige behov ikke identificeret cases og undersøgelser, der dokumenterer effekterne af konkurrence.

Kortlægningen præsenterer i kapitel 2 dokumentationen af effekter på et overordnet niveau, mens den efterfølgende i kapitel 3-5 kortlægger dokumentation af effekterne ved konkurrence i henholdsvis kommuner, regioner, og staten. For kommunerne er kapitlet endvidere opdelt efter hovedkonto 0-6 i kommunernes budget- og regnskabssystem. Kapitlerne præsenterer endvidere udgiftsniveauet og graden af konkurrence på områderne. De anvendte undersøgelser i kortlægningen er oplistet i appendiks 2 samt kort præsenteret i appendiks 3.

Figur 1.2: Andel af samlede kommunale driftsudgifter (2008), det er muligt at skabe konkurrence om samt omfang af dokumentation



Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet, KL's IKU-værktøj.

Kapitel 2 Konkurrence om offentlige opgaver

På det overordnede niveau er der identificeret to undersøgelser af effekten ved konkurrence om offentlige opgaver jf. tabel 2.1. Den ene undersøgelse viser en gennemsnitlig økonomisk gevinst ved udbud på 8 pct. i EU. Heroverfor kan der på baggrund af den anden undersøgelse ikke konkluderes om de økonomiske gevinster. Samme undersøgelse viser både positive og negative effekter for medarbejderne ved konkurrence om opgaverne. Endvidere er der i appendiks 1 præsenteret en række analyser, der på makroplan skønner over det langsigtede økonomiske potentiale ved konkurrence.

Tabel 2.1: Effekt ved konkurrence om offentlige opgaver

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrige effekter
Konkurrencestyrelsen (2009)	Alle EU-udbud i EU, herunder Danmark.	Gns. besparelse i EU på 8 pct. af den forventede kontraktværdi (Danmark ligger på 4 pct.). Stigning i besparelse fra et til to bud fra 2,5 pct. til 7 pct. Besparelse ved ml. 5-25 bud er 10-20 pct. af forventet kontraktværdi.	
SID (2003)	100 projekter om hhv. kørsel/transport, renovation og rensningsanlæg, vedligehold af veje og grønne områder, administration, it- og teleydelser, rengøring og vask samt velfærdsydelser (sundheds- og socialområdet).	Udviklingen i driftsudgifter har ikke kunnet afdækkes pga. manglende før og efter oplysninger. Meget få har opgjort følgeomkostninger. For de, der har opgjort det, ligger det ml. 0-1 mio. kr., mens kontrolomkostningerne årligt ligger ml. 0-500.000 kr.	<ul style="list-style-type: none"> Afskedigelser er gennemført i ca. 10 pct. af de tilfælde, hvor der er udliciteret. Udbydere har generelt en positiv oplevelse af udliciteringen. Medarbejderne har en mindre jobtilfredshed efter udliciteringen. I 80 pct. af tilfældene er arbejdsmiljøet uændret, mens det i 20 pct. er blevet bedre.

Kilde: Se appendiks 2.

Kapitel 3 Konkurrence om kommunernes opgaver

3.1 INDLEDNING

I 2008 havde kommunerne driftsudgifter for 364 mia. kr. Heraf kunne kommunerne i princippet skabe konkurrence om driftsopgaver for ca. 213 mia. kr. De resterende 151 mia. kr. var enten overførsler, myndighedsopgaver eller driftsopgaver, der ifølge lovgivningen ikke kan konkurrenceudsættes. Kommunerne skabte i 2008 konkurrence om ca. hver fjerde opgave (24,8 pct.) målt ved Indikator for konkurrenceudsættelse, IKU¹, jf. tabel 3.1.

Tabel 3.1: Kommunernes samlede udgifter og brug af konkurrence om opgaverne (2008)

Samlede driftsudgifter	Opgaver, hvis driftsudgifter kan konkurrenceudsættes	Grad af konkurrence (IKU)
364 mia. kr.	213 mia. kr.	24,8 pct.

Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

KL har i en spørgeskemaundersøgelse fra 2001 kortlagt kommunernes erfaring med at skabe konkurrence om driftsopgaverne. I spørgeskemaundersøgelsen fremgår det, at ca. halvdelen af kommunerne har oplevet bruttobesparelser ved at gennemføre udbud for deres driftsopgaver, som dog varierer mellem kommunerne. Størstedelen oplever besparelser på op til 500.000 kr., imens en fjerdedel oplever større besparelser.

Tabel 3.2: Overordnet undersøgelse af effekten af konkurrence om kommunale opgaver

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt
KL (2001)	Alle opgaver.	En spørgeskemaundersøgelse blandt kommunerne viser, at 45 pct. af kommunerne har konstateret bruttobesparelser ved konkurrence om af driftsopgaver generelt, imens 52 pct. af kommunerne har oplevet bruttobesparelse på det kommunaltekniske område. De kommuner, der har opnået besparelser, har i over halvdelen af tilfældene oplevet besparelser på indtil 500.000 kr. og ca. en fjerdedel har oplevet større besparelser.

Kilde: Se appendiks 2.

¹ Nævneren i IKU udgøres af de samlede driftsudgifter til driftsopgaver, der kan konkurrenceudsættes. Udgiften indeholder den del af de kommunale lønninger og indkøb af varer og tjenesteydelser, der anvendes til driftsopgaverne. Grunden til, at indkøb af varer og tjenesteydelser også indgår i nævneren, er, at det er udgifter, som vil være afspejlet i prisen på de tjenesteydelser, som en privat leverandør vil byde ind med for at kunne varetage en offentlig opgave. Tælleren i IKU udgøres af de kommunale driftsudgifter til køb af tjenesteydelser hos private leverandører samt kommunens egne vundne bud. Læs mere om IKU på www.noegletal.dk.

I det følgende sættes fokus på effekten af konkurrence på de enkelte hovedområder (hovedkonti 0-6) i kommunerne. Indledningsvist præsenteres dog en række cases, som dokumenterer effekter ved konkurrence om en række tværgående funktioner (energibesparelser, ejendomsdrift og rengøring).

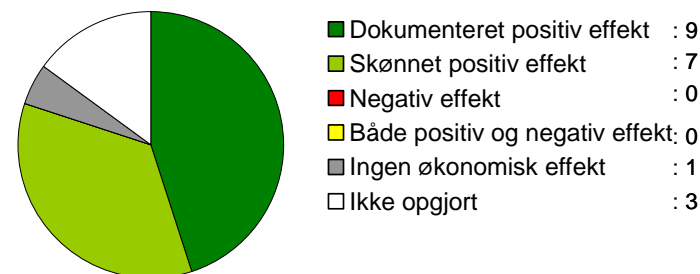
Det bemærkes, at det ikke er muligt at opgøre henholdsvis de samlede udgifter og de opgaver, det er muligt at skabe konkurrence om *på tværs* af opgaveområderne. Det skyldes, at kommunerne konterer udgifter under dét område og dén hovedkonto, udgiften vedrører (fx skolerengøring på hovedkonto for skoler mv.).

Overordnet er identificeret 20 tværgående cases og undersøgelser, jf. figur 3.1.

Der er via desk research identificeret to undersøgelser, der dokumenterer effekter af konkurrence om *energieffektiviseringer (ESCO)* – en med danske cases og en med svenske cases, jf. tabel 3.3.

Hertil kommer to nyere cases på Udbudsportalen om effekten af konkurrence om ESCO. De danske erfaringer viser, at de økonomiske effekter ved konkurrence om energieffektivisering har været mellem 15 pct. og 31 pct. Disse resultater støttes af de svenske erfaringer, hvor besparelserne i de to cases har været på henholdsvis 2 mio. SEK og 13,9 mio. SEK. Andre oplever, at projekterne er selvfinansierende over en årrække. Af øvrige effekter peger både danske og svenske erfaringer på kvalitetsgevinster, fx bedre indeklima, miljøgevinster og større bevidsthed hos borgerne om energiforbrug.

Figur 3.1: Fordeling af identificerede tværgående cases og undersøgelser



Tabel 3.3: Effekter af konkurrence om ESCO/energibesparelser

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrige effekter
Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009a)	ESCO, Energieffektiviseringer (Vallensbæk, 2008).	Forventet besparelser på op 31 pct. i energi- og varmforsyning.	
Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009a), Udbudsportalen (2010)	ESCO, Energieffektiviseringer (Middelfart, 2007, 2010).	Forventet en besparelse på 21 pct. (svarende til 3,8 mio. årligt).	<ul style="list-style-type: none"> Ny viden og nyt overblik over, hvad kommunen har, og hvad der kan effektiviseres. Større fokus på servicekontrakter. Systematiseret og mere rationelle handlemåder. Borgerne mere bevidste om deres energiforbrug.

			<ul style="list-style-type: none"> • Brandingværdi for kommunen som den Grønne Vækstkommune.
Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009a)	ESCO, Energieffektiviseringer (Gribskov, 2006).	Skønnet effektiviseringspotentiale: mellem 15 og 25 pct.	
Udbudsportalen (2009)	Energieffektiviseringsprojekt for ni ejendomme (Kalundborg, 2009)	Årlig besparelse: 1,5 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Øget kvalitet (fx. bedre indeklima).
Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009a)	Energieffektiviseringer (Örebro Kommune, Sverige 2005),	Årlig energibesparelse: 13,9 mio. SEK.	<ul style="list-style-type: none"> • Klare miljøgevinster for kommunen. • Forbedret indeklima i de energirenoverede bygninger. • Hurtig gennemførelse af projektet. • Øgede kompetencer i kommunens ejendomsenhed. • Investeringerne i energibesparende teknologi tjener sig selv ind i løbet af ni år.
Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009a)	ESCO, Energieffektiviseringer (Vingåkers Kommune, Sverige 2003).	Årlig besparelse ved køb af elektricitet, varme og vand, svarende til ca. 2 mio. SEK.	<ul style="list-style-type: none"> • Klare miljøgevinster for kommunen. • Hurtigere gennemførelser af projektet.

Kilde: Se appendiks 2.

For området *ejendomsdrift og bygningsvedligeholdelse* er identificeret en caseundersøgelse fra Økonomi- og Erhvervsministeriet om dels forskellige samarbejdsformer mellem det offentlige og private, dels effekterne ved konkurrence om ejendomsdrift og bygningsvedligeholdelse. Endvidere er der identificeret tre cases på området, jf. tabel 3.4.

Undersøgelsen fra Økonomi- og Erhvervsministeriet viser, at de økonomiske effekter varierer fra 0 til 15 pct. i realiserede effektiviseringer. Fire ud af seks kommuner i undersøgelsen forventer eller realiserer besparelser på mere end én million kr. De øvrige tre cases på ejendomsdrift og bygningsvedligeholdelse peger ikke entydigt på økonomiske gevinster af konkurrencen. Dog skønnes i to ud af tre cases, at der er positive økonomiske effekter. Samtidig peger casene på andre positive effekter, eksempelvis stigende budgetoverholdelse, øget fleksibilitet, højere brugertilfredshed og hurtigere akutvedligeholdelse. Heroverfor er der også eksempler på negative øvrige effekter, fx kvalitetsmæssige problemer som følge af forkert leverandørvalg.

Tabel 3.4: Effekter af konkurrence om ejendomsdrift og bygningsvedligeholdelse

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrige effekter
Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009b)	Bygningsvedligehold og drift, Multi-service (Herlev, 2007).	Økonomisk nettogevinst for kommunen, dog er størrelsen ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> • Højere brugertilfredshed. • Sjovere at gå på arbejde. • Administrativ lettelse.
Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009b)	Bygningsvedligehold og drift, Driftspartnerskab (Hørsholm, 2009).	Ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> • Brugerundersøgelse og effektmåling er først gennemført efter rapportens tilblivelse.
Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009b)	Bygningsvedligehold og drift, Servicepartnerskab (Brønshøj/Husum, København, 2007).	Effektiviseringsgevinst: 19 pct. ved brug af servicepartnerskab.	<ul style="list-style-type: none"> • Akutvedligehold, som normalt er meget dyrt vedligehold, nedbringes væsentligt i kommunens servicepartnerskaber.
Udbudsportalen, (2008), Udliciteringsrådet (2005, 2006)	Ejendomsdrift (Dragør, 2005).	Nettobesparelse: 350.000 kr. årligt svarende til ca. 5 pct. af omkostningerne til bygningsvedligehold.	<ul style="list-style-type: none"> • Skønnede administrative besparelser på 1 årsværk. • Vedligeholdelsesefterslæb formindsket. • Bedre planlægning giver mindre akut arbejde. • Fleksibelt samarbejde, hvor prioriteringen fortsat ligger i kommunen. • Lovliggørelse af de akutte vedligeholdelsesopgaver, der tidligere blev indkøbt via underhåndsbud og løbende aftaler.
Udliciteringsrådet (2005)	Ejendomsadministration (Gladsaxe Kommune).	Ingen dokumenterbare økonomiske effekter af indsatserne.	<ul style="list-style-type: none"> • Visse kvalitetsmæssige problemer som følge af forkert leverandørvalg.
Udliciteringsrådet (2005, 2006)	Bygningsvedligeholdelse (Høje-Taastrup).	Det vurderes, at udbuddet har medført mindre besparelser.	<ul style="list-style-type: none"> • Hurtigere reaktionstid ved afhjælpning af akut opståede opgaver. • Lovliggørelse af de akutte vedligeholdelsesopgaver, der tidligere blev indkøbt via underhåndsbud og løbende aftaler. • Øget fokus på controlling af opgaverne.

Kilde: Se appendiks 2.

På *rengøringsområdet* indeholder kortlægningen ni cases om effekter af konkurrence, men ingen tværgående studier, jf. tabel 3.5. Flere cases skønner besparelser på op til ca. 20 pct. ved konkurrence, imens andre kommuner kan dokumentere tilsvarende besparelser. Et eksempel er Helsingør Kommune, der viser besparelser på 27 pct. som

konsekvens af konkurrence om opgavevaretagelsen. Konkrete nettobesparelser beløber sig til mellem 150.000 kr. og 10 mio. kr. I forhold til de afledte effekter er der forskellige oplevede effekter vedrørende kvaliteten og fleksibiliteten af den private opgavevaretagelse.

Tablet 3.5: Effekter af konkurrence om rengøring

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrige effekter
Udbudsportalen (2008)	Rengøring (Frederiksberg, 2007).	Skønnet nettobesparelse: 8 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> Erfaringer med at anvende kvalitetsbaseret rengøring samt med opfølgning og dokumentation. Øget rengøringsfaglig viden og ideer til forbedringer i kommunen. Visse kvalitetsproblemer med den private opgaveløsning.
Udbudsportalen (2009)	Rengøring (Fredensborg, 2009).	Skønnet nettobesparelse: 1-1,5 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> Harmoniseringen som nogle oplever som en forbedring, mens andre oplever en forværring. Øget fleksibilitet. Øget fokus på indeklima, oprydning, hygiejne og vedligehold af kommunens bygninger.
Indenrigsministeriet (1997)	Rengøring (Helsingør, 1995).	Bruttobesparelse: 10 mio. kr. årlig, svarende til 27 pct.	<ul style="list-style-type: none"> 60 pct. af medarbejderne mener, at kvaliteten af ydelsen er blevet forringet, mens 13 pct. mener kvaliteten er forbedret under den private opgaveløsning.
Indenrigsministeriet (1997)	Rengøring (Aabenraa, 1996).	Skønnet bruttobesparelse: 1 mio. kr. svarende til 20 pct. i årlig besparelse.	<ul style="list-style-type: none"> 92 pct. af medarbejderne mener, at kvaliteten af ydelsen er blevet forringet.
Indenrigsministeriet (1997)	Rengøring (Hadsten, 1995).	Nettobesparelse: 1 mio. kr. årligt svarende til 20 pct.	<ul style="list-style-type: none"> Kvaliteten for alle institutioner under ét er middel, dog med store udsving. Mindre fleksibilitet end tidligere. 79 pct. af medarbejderne mener, at kvaliteten af ydelsen er blevet forringet.
Indenrigsministeriet (1997)	Rengøring (Tjele).	Bruttobesparelse: 150.000 kr. svarende til 6,5 pct. Transaktionsomkostninger: 100.000 kr. samt 2 uger interne ressourcer.	<ul style="list-style-type: none"> Høj andel af medarbejderne mener, at kvaliteten af ydelsen er uændret.

Konkurrencestyrelsen (2008)	Rengøring som OPS (Fredensborg, 2005).	Ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> • Et fælles kvalitetsniveau. • En rationalisering. • Øget fleksibilitet.
Udbudsportalen (2009)	Rengøring (Helsingør, 2008).	Nettobesparelse: 4,6 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen kvalitative effekter. • Lavere omkostninger

Kilde: Se appendiks 2.

I det følgende sættes fokus på effekten af konkurrence på de enkelte hovedområder i kommunerne (hovedkonto 0-6).

3.2 KONKURRENCE OM BYUDVIKLING, BOLIG OG MILJØFORANSTALTNINGER (HKT. 0)

På området for byudvikling, bolig og miljøforanstaltninger anvendte kommuner i 2008 8,5 mia. kr. Heraf havde kommunerne mulighed for at skabe konkurrence om størstedelen, nemlig 7,8 mia. kr. Kommunerne skabte konkurrence om 2,9 mia.kr eller 38,1 pct. af opgaverne inden for byudvikling, bolig og miljøforanstaltninger, jf. tabel 3.6.

Tabel 3.6: Kommunernes udgifter og brug af konkurrence om opgaverne på byudvikling, bolig og miljøforanstaltninger (2008)

Samlede driftsudgifter	Opgaver, hvis driftsudgifter kan konkurrenceudsættes	HKT 0's andel af de samlede kommunale driftsopgaver, der kan skabes konkurrence om	Grad af konkurrence (IKU)
8,5 mia. kr.	7,8 mia. kr.	4 pct.	38,1 pct.

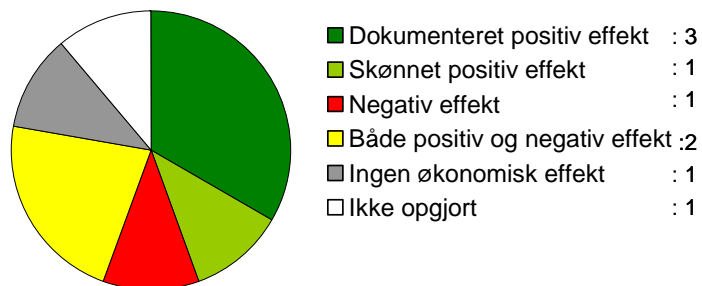
Anm.: Hovedkonto 0 indeholder jordforsyning, faste ejendomme, fritidsområder og -faciliteter, kirkegårde, natur- og miljøbeskyttelse, vandløb og redningsberedskab.

Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

Området byudvikling, bolig og miljøforanstaltninger udgør med sine 7,8 mia. kr. alene 4 pct. af de samlede driftsopgaver på 213 mia. kr., der kan skabes konkurrence om. Området er således økonomisk set relativt lille i forhold til andre områder. Samtidig har området en konkurrencegrad, som er højere end gennemsnittet.

Inden for byudvikling, bolig og miljøforanstaltning er der ikke identificeret generelle studier, der dokumenterer effekterne af konkurrence. Til gengæld findes ni cases, hvor kommuner har skabt konkurrence om sine opgaver og benyttet sig af private leverandører. De fleste eksempler knytter sig til vedligeholdelse af grønne områder,

Figur 3.2: Fordeling af identificerede cases og undersøgelser under hovedkonto 0



imens enkelte casestudier beskriver effekter for miljøkontrol, civilforsvar og beredskab. Figur 3.2 til venstre viser fordelingen af, hvilke effekter de identificerede cases viser.

De eksisterende cases på drift og vedligehold af grønne områder viser ikke et entydigt billede af de økonomiske eller øvrige effekter af konkurrencen. En kommune oplever således ingen gevinster eller besparelser. Fire kommuner oplever eller skønner nettobesparelser ved 1. generationsudbud, imens to kommuner oplever en merpris ved 2. generationsudbuddet. Endeligt oplever en kommune en nettoudgift.

I forhold til øvrige effekter viser casene eksempler på øget medarbejder- og brugertilfredshed og kompetenceudvikling, mere moderne teknologi og øget kvalitet. Heroverfor er der ét eksempel på kvalitetsproblemer i opstartsfasen og utryghed blandt medarbejderne i overdragelsesprocessen.

Tabel 3.7: Dokumentation af effekter ved konkurrence om byudvikling, bolig og miljøforanstaltninger

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrig effekt
		Grønne områder	
Indenrigsministeriet (1997)	Vedligehold af parker/grønne områder (Roskilde, 1994).	Årlig bruttobesparelse. 0 kr. Transaktionsomkostninger: 300.000 kr. samt ½ årsværk.	
Konkurrencestyrelsen (2008)	Driftsopgaver for veje og grønne områder (Holstebro 2005).	Nettobesparelse i 1. generationsudbuddet: knap 2 mio. kr. pr. år samt engangsindtægter ved salg af materiel på ca. 6,5 mio. kr. Ved genudbuddet i 2005: ingen gevinst, men en mindre merpris.	<ul style="list-style-type: none"> • Stor medarbejdertilfredshed. • Kompetenceudvikling og øget fleksibilitet hos medarbejderne. • Fastholdelsen af et højt kvalificeret personale. • Gevinster i form af mere moderne maskiner, som udnyttes mere rationelt.
Udbudsportalen (2009)	Drift og vedligehold af veje og grønne arealer (Gribskov, 2009).	Skønnet nettogevinst: ca. 3 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Forventning om fastholdt serviceniveau. • "Oprydning" i gamle sager, hvilket har givet en stor positiv effekt. • Forventning om innovative effekter, idet procesoptimering er

			medtænkt i udbuddet.
Udliciteringsrådet (2006)	Vedligeholdelse af grønne områder (Vallensbæk, 2000).	Nettobesparelse er identificeret, men konkrete størrelse er ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre kvalitet. • Brugere oplevede øget fleksibilitet.
Udliciteringsrådet (2005, 2006)	Vedligeholdelse af grønne områder (Vallensbæk, 2000).	Ingen dokumenterbare økonomiske besparelser ved udbuddet.	<ul style="list-style-type: none"> • Øget kvalitet inden for de samme økonomiske rammer indikerer en indirekte besparelse. • Brugere oplever en øget fleksibilitet efter udbuddet. • Positivt fokus blandt brugere på kvaliteten af de udførte opgaver. • Intern erfaringsopbygning om udbudsprocessen.
Udliciteringsrådet (2005)	Vedligeholdelse af grønne områder (Skørping, 2000 og 2002).	1. generationsudbuddet: nettobesparelse på 500.000 kr. 2. generationsudbuddet: årlig merudgift på 230.000 kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsproblemer umiddelbart efter leverandøroverdragelsen i 2000. • Kvalitetsniveauet er øget i kraft af flere ressourcer fra leverandørens side. • Utryghed blandt involverede medarbejdere i forbindelse med seneste virksomhedsoverdragelse.

Øvrige områder

Indenrigsministeriet (1997)	Salg af miljøkontrol (Fredericia).	Transaktionsomkostninger: 70.000. kr. Besparelse er ikke oplyst.	<ul style="list-style-type: none"> • Otte brugerkommuner mener, kvaliteten af miljømålinger er uændret samt at personalets imødekommenhed er uændret. • Fem ud af syv mener, at prisen er faldet, samt at service og rådgivning er uændret. • Seks ud af syv mener, at hurtigheden og effektiviteten er uændret.
Indenrigsministeriet (1997)	Beredskab (Holbæk).	Bruttobesparelse: 1 mio. kr. (20 pct.) årlig.	<ul style="list-style-type: none"> • Høj andel af medarbejderne mener, at kvaliteten af ydelsen er blevet forbedret.
Indenrigsministeriet (1997)	Civilforsvar (Randers).	Bruttobesparelse: 500.000 kr. (12,5 pct.) årlig.	

Kilde: Se appendiks 2.

3.3 KONKURRENCE OM FORSYNINGSVIRKSOMHEDER (HKT. 1)

Kommunerne anvender samlet 15,8 mia. kr. på driften af forsyningsvirksomhederne – der er mulighed for at skabe konkurrencen om så godt som alle udgifter (15,6 mia. kr.). Godt halvdelen af kommunernes driftsopgaver inden for forsyningsområdet blev udbudt i konkurrence (50,3 pct.) i 2008, jf. tabel 3.8.

Tabel 3.8: Kommunernes udgifter og brug af konkurrence om forsyningsområdet (2008)

Samlede drifts-udgifter	Opgaver, hvis driftsudgifter kan konkurrenceudsættes	HKT 1's andel af de samlede kommunale driftsopgaver, der kan skabes konkurrence om	Grad af konkurrence (IKU)
15,8 mia. kr.	15,6 mia. kr.	7 pct.	50,3 pct.

Anm.: Hovedkonto 1 indeholder gas-, el-, vand-, og varmforsyning, spildevandsanlæg og affaldshåndtering.

Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

De 15,6 mia. kr., det er muligt at skabe konkurrence om, udgør 7 pct. af det samlede potentiale for konkurrenceudsættelse. Området er dermed relativt lille. Det nuværende niveau for konkurrence på området er 50,3 pct. Hovedkonto 1 er således det område, hvor der er den største grad af konkurrence.

Figur 3.3: Fordeling af identificerede cases og undersøgelser under hovedkonto 1



På forsyningsområdet er der ikke lavet generelle studier af effekterne af konkurrence, men der findes fem cases i forhold til områderne renovation og spildevand. Figur 3.3 til venstre opsummerer fordelingen af, hvilke effekter de identificerede cases viser.

Casene peger alle på en besparelse i forbindelse med konkurrencen om den konkrete opgave. Der er fire cases om renovation. Her peger tre ud af fire på gevinster på mellem 1,8 mio. kr. til 6 mio. kr., svarende til 17 pct. til ca. 30 pct. Den femte case vedrører spildevand. Denne dokumenterer nettobesparelse på knap 1 mio. kr., jf. tabel 3.9

I forhold til øvrige effekter af konkurrence er der konstateret en række positive effekter så som højere og mere ensartet serviceniveau, øget kvalitet i indrapportering og dokumentation samt et reduceret kemikalie- og energiforbrug.

Tabel 3.9: Dokumentation af effekter ved konkurrence om forsyningsområdet

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrig effekt
Indenrigsministeriet (1997)	Renovation (Næstved, 1996).	Bruttobesparelse: 6 mio. kr. årligt (24 pct.). Første år dog: 2 mio. kr. Transaktionsomkostninger: 61.000 kr. samt godt ½ årsværk.	
Indenrigsministeriet (1997)	Renovation (Slagelse, 1996).	Bruttobesparelse: 2 mio. kr. (17 pct.). Transaktionsomkostninger: 900.000 kr.	
Konkurrencestyrelsen (2008) og Udbudsportalen	Renovation (Randers, 2008).	Ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> Højere og ensartet serviceniveau for borgerne. Forventning om innovative effekter ift. udviklingen af nye renovationsbiler, vejning, elektronisk registrering og afrapportering.
Udbudsportalen (2008)	Renovation (Århus, 2005).	Nettobesparelse: 1,9 mio. kr. (ca. 30-35 pct.).	<ul style="list-style-type: none"> Ingen kvalitetsforbedringer som direkte følge af udbuddet.
Udbudsportalen (2009)	Spildevand: Partneringaftale om drift af renseanlæg, pumpestationer, m.v. (Allerød Kommune, 2006).	Nettobesparelse: 906.250 kr.	<ul style="list-style-type: none"> Reduceret energi- og kemikalieforbrug (på op til 20 pct). Øget kvalitetsniveau bl.a. i rapportering og dokumentation. Innovative effekter er opnået.

Kilde: Se appendiks 2.

3.4 KONKURRENCE OM TRANSPORT OG INFRASTRUKTUR (HKT. 2)

Kommunerne anvender årligt 10 mia. kr. til drift inden for transport og infrastruktur, hvoraf opgaver for 9,5 mia. kr. kan udbydes i konkurrence. I 2008 skabte kommunerne konkurrence om 40 pct. af opgaverne inden for transport og infrastruktur.

Tabel 3.10: Kommunernes udgifter og brug af konkurrence om transport og infrastruktur (2008)

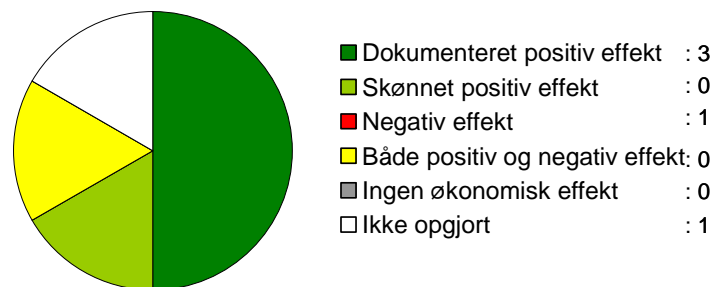
Samlede driftsudgifter	Opgaver, hvis driftsudgifter kan konkurrenceudsættes	HKT 2's andel af de samlede kommunale driftsopgaver, der kan skabes konkurrence om	Grad af konkurrence (IKU)
10 mia. kr.	9,5 mia. kr.	4 pct.	40 pct.

Anm.: Hovedkonto 2 indeholder kommunale veje, kollektiv trafik og havne.

Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

Med 9,5 mia. kr., som det er muligt at skabe konkurrence om, udgør transport- og infrastrukturområdet godt 4 pct. af det samlede potentiale for kommunernes konkurrenceudsættelse. Området er dermed relativt lille. Til gengæld er der en relativt høj grad af konkurrence, idet området med sine 40 pct. ligger væsentligt over gennemsnittet.

Figur 3.4: Fordeling af identificerede cases og undersøgelser under hovedkonto 2



net et besparelspotentiale for kommunerne ved at skabe mere konkurrence. Samtidig viser studiet også, at besparelspotentialet ved konkurrence ikke sker på bekostning af kvaliteten i opgaveløsningen. De tre cases på området peger i samme retning som Blom-Hansen, idet de ligeledes viser besparelser og en større økonomisk fleksibilitet som følge af konkurrence. Dog peger casen fra Holstebro Kommune på, at besparelsen kun er midlertidig, idet der ved 2. generationsudbuddet i Holstebro registreres en merudgift for opgaveløsningen. I forhold til de øvrige effekter viser casene, at der er registreret en højere medarbejdertilfredshed samt højere medarbejderfleksibilitet.

Der er i alt identificeret seks cases og undersøgelser om transport og infrastruktur. Figur 3.4 præsenterer fordelingen af, hvilke effekter de identificerede cases inden for transport og infrastruktur viser.

På transportområdet er der identificeret to cases vedrørende bybusstrafik. Disse viser begge et realiseret besparelspotentiale på 13 pct. svarende til henholdsvis 4 og 13 mio. kr., jf. tabel 3.11. Samtidig viser casene, at der blandt medarbejderne vurderes at være en kvalitetsforringelse som følge af omdannelse af bybusstrafikken til et selskab. Begge cases er fra midt-90'erne, og der er ikke identificeret nyere undersøgelser om effekten af konkurrence i forhold til bybusstrafik.

På infrastrukturområdet for vejdrift og -vedligehold er der identificeret ét generelt studie af området samt tre cases. Blom-Hansen har i et tværgående studie af vejvedligeholdelse skøn-

Tabel 3.11: Effekter af konkurrence om transport og infrastruktur

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrige effekter
Transport			
Indenrigsministeriet (1997)	Bybusstrafik – omdannelse til selskab (Vejle, 1995).	Bruttobesparelse: 4 mio. kr. årlig (13 pct.) .	<ul style="list-style-type: none"> Høj andel af medarbejderne mener, at kvaliteten af ydelsen er blevet forringet.

Indenrigsministeriet (1997)	Bybustrafik – omdannelse til selskab (Aalborg, 1994).	Bruttobesparelse: 13 mio. kr. årlig (13 pct.). Indtægter ved overdragelse: 11,3 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> 67 pct. af medarbejderne mener, at kvaliteten af ydelsen er blevet forringet.
Infrastruktur			
Konkurrencestyrelsen (2008) samt Udbudsportalen (2008)	Driftsopgaver for veje og grønne områder (Holstebro, 2000 og 2005).	Nettobesparelse: 2 mio. kr. pr. år samt engangsindtægter ved salg af materiel på ca. 6½ mio. kr. Ved genudbuddet i 2005: Ingen gevinst, men en mindre merpris.	<ul style="list-style-type: none"> Stor medarbejdertilfredshed. Kompetenceudvikling og øget fleksibilitet hos medarbejderne. Fastholdelsen af et højt kvalificeret personale. Gevinster i form af mere moderne maskiner, som udnyttes mere rationelt.
Konkurrencestyrelsen (2008) og Udbudsportalen	Vedligeholdelse af rendestensbrønde (Aalborg, 2006).	Samme budgetramme, men reduktion i enhedspris på mellem 40 til 100 pct. (derfor iværksættes flere reparationer).	<ul style="list-style-type: none"> Øget fleksibilitet og hurtigere afspærring af skadesstederne. Den samlede kvalitet af rendestensbrøndene er steget. Ingen ændringer i serviceniveauet. Øget medarbejdertilfredshed.
Udbudsportalen (2009)	Drift og vedligehold af veje og grønne arealer (Gribskov, 2009).	Skønnet nettobesparelse: ca. 3 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> Forventning om fastholdt serviceniveau. Dog forventes harmoniseringen af de to gamle kommuners opgavevaretagelse at skabe kvalitative effekter på sigt. "Oprydning" i gamle sager har givet en stor positiv effekt.
Blom-Hansen (2003)	Tværgående studie: Vejvedligeholdelse i kommunerne.	Inddragelse af private leverandører medfører væsentligt lavere omkostninger. Fx vil en stigning i privatinddragelse på 10 procentpoint føre til en besparelse på 2 pct.	<ul style="list-style-type: none"> Besparelser medfører ikke kvalitetstab.

Kilde: Se appendiks 2.

3.5 KONKURRENCE OM UNDERVISNING OG KULTUR (HKT. 3)

I 2008 var kommunernes driftsudgifter inden for undervisning og kultur på 66,4 mia. kr. Kommunerne har mulighed for at skabe konkurrence om under halvdelen af disse udgifter (29,5 mia. kr.). Det skyldes bl.a., at det er fastsat i lovgivningen på området, at undervisningsdelen i folkeskolen ikke må varetages af private aktører. Af de opgaver, kommunerne må skabe konkurrence om, udbydes 17,4 pct. af de mulige opgaver inden for undervisning og kultur, jf. tabel 3.12.

Tabel 3.12: Kommunernes udgifter og brug af konkurrence om undervisning og kultur (2008)

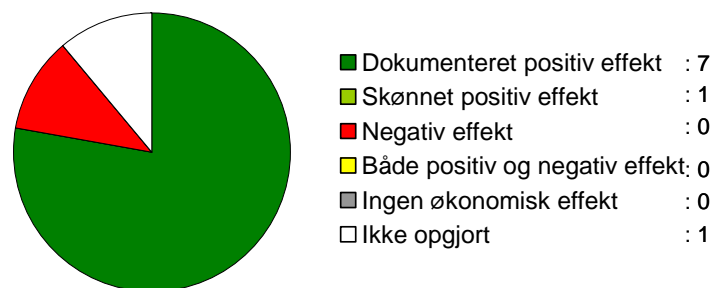
Samlede drifts-udgifter	Opgaver, hvis driftsudgifter kan konkurrenceudsættes	HKT 3's andel af de samlede kommunale driftsopgaver, der kan skabes konkurrence om	Grad af konkurrence (IKU)
66,4 mia. kr.	29,5 mia. kr.	14 pct.	17,4 pct.

Anm.: Hovedkonto 3 indeholder folkeskolen, ungdomsuddannelser, folkebiblioteker, kulturel virksomhed, folkeoplysning og fritidsaktiviteter.

Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

Undervisnings- og kulturområdet indeholder opgaver, der kan konkurrenceudsættes, for i alt 29,5 mia., hvilket svarer kr. 14 pct. af det samlede potentiale for konkurrence om af kommunale driftsopgaver. Området er således relativt stort, imens den eksisterende grad af konkurrenceudsættelse på 17,4 pct. er under gennemsnittet.

På området for undervisning og kultur er identificeret ni cases og undersøgelser. Figur 3.5 nedenfor præsenterer fordelingen af, hvilke effekter de identificerede cases på området viser.

Figur 3.5: Fordeling af identificerede cases og undersøgelser under hovedkonto 3

På folkeskoleområdet er der identificeret to tværgående studier samt to cases vedrørende drift, rengøring og vedligehold af skoler, jf. tabel 3.13. Både undersøgelser og cases viser en positiv økonomisk effekt af konkurrencen og deraf følgende besparelser for kommunerne. Besparelspotentialet er dog stærkt varierende og afhængig af de konkrete opgaver. Af øvrige effekter peger casene på, at privat leveret vedligehold og rengøring tillige skaber kvalitetsforbedringer og effektiviseringer.

På skoleområdet er der endvidere identificeret en enkelt case om konkurrence af tolkeopgaver, hvor der tillige opleves ressourcebesparelser i opgaveløsningen.

Endelig er der identificeret en case vedrørende kørsel til en specialskole. Denne case opgør alene transaktionsomkostningerne for kommunen, men ikke konkurrencens økonomiske effekter.

Table 3.13: Effekt ved konkurrence om opgaver på folkeskoleområdet

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrige effekter
Erhvervs- og Boligstyrelsen (2003)	OPS om renovering, drift og vedligeholdelse samt rengøring. ¹	Effektiviseringspotentialet ved at driftspartnerskab om drift og vedligehold: mellem 3-4 pct. og 25 pct. alt efter udgangspunkt og opgave. Skønnet besparelse på landsplan: 200 mio. kr. årligt. Besparelspotentiale for kommuner, der ikke har udbudt rengøring: ca. 10 pct. eller 60 mio. kr. årligt.	<ul style="list-style-type: none"> Løsning af et akut finansieringsbehov til renovering og udbygning af skoler med henblik på at fremme pædagogiske mål. Effektivisering af drift og vedligehold. Kvalitetsforbedringer af nybyggeri. Kompetenceudvikling og professionalisering i den kommunale forvaltning gennem samarbejde med private aktører.
Christoffersen, Paldam og Würtz (2007)	Udlisitering af skolerengøring (data fra 1081 skoler).	Beregnet nettobesparelse, hvis alle kommuner, der ikke bruger markedet, udlisiterede deres skolerengøring: 300 mio. kr. Typisk besparelse ved privat skolerengøring: ca. 30 pct.	
Udbudsportalen (2008)	Partnerskab om ejendomsdrift af skole og daginstitutioner (København, 2004).	Nettobesparelse: 900.000 kr.	<ul style="list-style-type: none"> Effektivisering (flere opgaver er blevet løst). Positive erfaringer.
Udbudsportalen (2007)	Partnerskabsudbud af ejendomsdrift i 10 daginstitutioner, 10 kulturinstitutioner, 1 skole og 4 sociale institutioner (Herlev, 2007).	Nettobesparelse: 4,90 pct.	<ul style="list-style-type: none"> Mere veldefineret samarbejde mellem bestiller og udfører. Færre klager end tidligere pga. klar arbejdsplan i tilfælde af sygdom. Øget fokus på kvalitet, effektivisering og driftsoptimering. Øget fokus på løbende kompetenceudvikling af medarbejderne samt på personaleomsorg. Minimeret opfølgning og mindre "brandslukning".
Udbudsportalen (2008)	Tolkeydelser hos skoler og daginstitutioner (Fredericia, 2007).	Bruttobesparelse: 130.000 kr. årligt. Nettobesparelse: ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> Lettet arbejdsgange, da der kun er én leverandør. Generel brugertilfredshed hos de decentrale bestillere.
Udbudsportalen, 2008	Kørsel af elever for specialskolen "Skolen ved Stadion" (Haderslev, 2007).	Besparelse: ikke opgjort. Transaktionsomkostninger: 47.875 kr.	<ul style="list-style-type: none"> Ved alternative udbud har kommunen fået kendskab til andre og bedre måder at løse opgaven på. Effektivisering og lavere pris.

Note 1: Analysen omhandler også skolebyggeri og effektiviseringspotentiale på anlæg.

Kilde: Se appendiks 2.

På kulturområdet er der identificeret to cases om vedligehold og rengøring af institutioner og bygningerne, jf. tabel 3.14. Casene viser, at der er besparelser at hente ved konkurrence om opgaveløsningen. I forlængelse heraf berettes der om øvrige positive effekter i forhold til kvalitet og effektivitet. Endelig viser en case fra Kolding, hvor der er skabt konkurrence om biblioteksdriften, en forøget pris på driften, men en højere medarbejdertilfredshed og højere service.

Tabel 3.14: Dokumentation af effekter ved konkurrence om kulturområdet

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrig effekt
Indenrigsministeriet (1997)	Rengøring på kulturområdets institutioner (Frederiksberg, 1995).	Bruttobesparelse: 4 mio. kr. årligt (23,3 pct.).	
Udbudsportalen (2007)	Partnerskabsudbud af ejendomsdrift i 10 daginstitutioner, 10 kulturinstitutioner, 1 skole og 4 sociale institutioner (Herlev, 2007).	Nettobesparelse: 4,90 pct.	<ul style="list-style-type: none"> • Klarere organisering og mere veldefineret samarbejde mellem bestiller og udfører. • Færre klager end tidligere som følge af en klar arbejdsplan i tilfælde af sygdom. • Øget fokus på kvalitet og arbejdet hermed samt en klarere procedure for opfølgning, kontrol og sikring heraf. • Minimeret opfølgning og mindre "brandslukning", hvorved bestillerne har kunnet fokusere på andre opgaver.
Konkurrencestyrelsen (2008) samt Udbudsportalen	OPP-projekt vedr. logistik og servicerelaterede ydelser på bibliotek (Kolding, 2006).	Nettoudgift: 159.000 kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Øget serviceniveau (ydelse leveres til tiden og aktiviteten er generelt væsentligt øget). • Større arbejdsglæde hos de kommunale medarbejdere, som ikke længere behøver at varetage de rutineprægede opgaver. • Formindsket fleksibilitet, da biblioteket nu betjenes af to adskilte enheder (færre hoveder og to virksomhedskulturer). • Større fokus på behovet for rationalisering af opgaverne og ressourceforbrugsanalyser.

Kilde: Se appendiks 2.

3.6 KONKURRENCE OM SUNDHEDSOMRÅDET (HKT. 4)

Kommunerne anvendte i 2008 14,9 mia. kr. på sundhedsområdet. Ca. en tredjedel af driftsudgifterne omfatter opgaver, der kan udbydes (5 mia. kr.). I 2008 udbød kommunerne 16 pct. af de mulige opgaver inden for sundhedsområdet, jf. tabel 3.15.

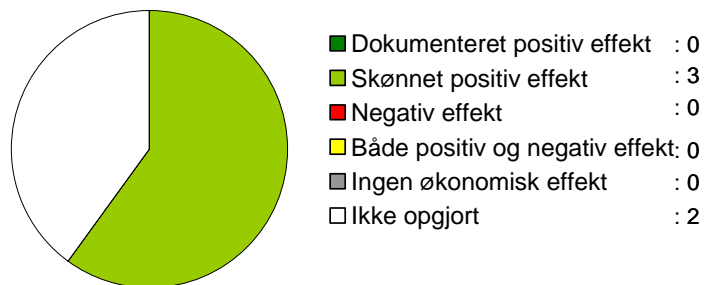
Tabel 3.15: Kommunernes udgifter og brug af konkurrence om sundhedsområdet (2008)

Samlede driftsudgifter	Opgaver, hvis driftsudgifter kan konkurrenceudsættes	HKT 4's andel af de samlede kommunale driftsopgaver, der kan skabes konkurrence om	Grad af konkurrence (IKU)
14,9 mia. kr.	5 mia. kr.	2 pct.	16,0 pct.

Anm.: Hovedkonto 4 indeholder kommunal medfinansiering af sundhedsvæsenet, genoptræning, tandpleje og forebyggelse.

Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

Figur 3.6: Fordeling af identificerede cases og undersøgelser under hovedkonto 4



Potentialet for konkurrence om sundhedsområdet udgør 5 mia. kr. Dette svarer til 2 pct. af de opgaver, hvis driftsudgifter kan konkurrenceudsættes. Området er således det mindste kommunale område omfattet af nærværende kortlægning. Ligeledes er sundhedsområdet det kommunale område, der har den laveste grad af konkurrence.

Overordnet er identificeret fem cases og undersøgelser på sundhedsområdet. Figur 3.6 til venstre præsenterer fordelingen af, hvilke effekter de identificerede cases på området viser.

De fem cases vedrører tre forskellige dele af sundhedsområde: Tandpleje, begravelsesopgaver og genoptræning. Tre af casene viser, at en skønnet økonomisk gevinst ved konkurrence, imens de to sidste cases ikke finder nogen økonomisk effekt. Om øvrige effekter nævnes i casene, at service- og kvalitetsniveauet i nogle tilfælde er uforandret og i andre steget. Endvidere anføres i casene, at konkurrencen har ført til mere klarhed om prisniveauet samt mere ensartede behandlingskriterier.

Tabel 3.16: Dokumentation af effekter ved konkurrence om sundhedsområdet

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrig effekt
Indenrigs- og Sundhedsministeriet mfl. (2007)	Tandpleje (Egvad, 2004). (Skjern Kommunale tandpleje vandt opgaven).	Skønnede gevinster: 500.000 kr.	<ul style="list-style-type: none"> Ingen væsentlig ændring i serviceniveau.
Udbudsportalen (2009)	Tandpleje (Vesthimmerland, 2007).	Ingen besparelse til tandbehandling. Rationaliseringsgevinst ved kommunesammenlægningen og centraliseringen af området.	<ul style="list-style-type: none"> Ensartede behandlingskriterier. Større sammenhænge i forebyggelsen. Behandlingsniveauet er uændret. Nået tættere på at opfylde målet om, at få alle børn til tandlæge. Øget tilstrømning til "den kommunale klinik", men uden kompensation i tid og penge.
Konkurrencestyrelsen (2008) samt Udbudsportalen	Kommunale begravelsesopgaver (Odense, 2006).	Skønnet besparelse: 280.000 kr.	<ul style="list-style-type: none"> Overblik over pris og kvalitet på markedet. Præcise aftaler har ført til stigninger i serviceniveauet. Større medarbejdertilfredshed, pga. bedre kontakt til bedemanden. Evt. tvivsspørgsmål afklares hurtigt, da alle er bekendt med, hvad der står i kontrakten.
Udbudsportalen (2009)	Kørsel til genoptræning (Tårnby).	Ingen økonomisk nettogevinst som følge af udbuddet, da budgettet blev overskredet.	<ul style="list-style-type: none"> De kvalitative effekter ved udbuddet kan ikke opgøres, da der er tale om en ny opgave. Budgettet blev overskredet.
Udbudsportalen (2009)	Kørsel til almen og specialiseret genoptræning (Gribskov, 2008).	Forventet besparelse: mellem 100.000-200.000 kr.	<ul style="list-style-type: none"> Store og meget markante forbedringer af kvalitet. Godt, fremadrettet samarbejde med ny leverandør.

Kilde: Se appendiks 2

3.7 KONKURRENCE OM SOCIALE OPGAVER OG BESKÆFTIGELSE (HKT. 5)

I 2008 anvendte kommunerne 213,5 mia. kr. på driftsudgifter til sociale opgaver og beskæftigelse. Kommunerne havde mulighed for at skabe konkurrence om godt halvdelen af disse opgaver (115,4 mia. kr.) jf. tabel 3.17. Kommunerne udbød godt en femtedel af de mulige opgaver i konkurrence (22,2 pct.), hvilket er under gennemsnittet for den samlede grad af konkurrence på 24,8 pct.

Tabel 3.17: Kommunernes udgifter og brug af konkurrence om sociale opgaver og beskæftigelse (2008)

Samlede drifts-udgifter	Opgaver, hvis driftsudgifter kan konkurrenceudsættes	HKT 5's andel af de samlede kommunale driftsopgaver, der kan skabes konkurrence om	Grad af konkurrence (IKU)
213,5 mia. kr.	115,4 mia. kr.	54 pct.	22,2 pct.

Anm.: Hovedkonto 5 indeholder dagtilbud til børn og unge, tilbud til børn og unge med særlige behov, tilbud til ældre og handicappede, rådgivning og tilbud til voksne med særlige behov, tilbud til udlændinge og arbejdsmarkedsforanstaltninger.

Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

De opgaver, der kan skabes konkurrence om på social- og beskæftigelsesområdet, udgør over halvdelen af de opgaver i kommunerne, som det er muligt at skabe konkurrence om. På grund af dette store omfang er kortlægningen på området nedenfor opdelt i følgende områder:

- Dagtilbud til børn og unge.
- Tilbud til ældre og handicappede.
- Beskæftigelsesopgaven.
- Tilbud til udlændinge.
- Opgaver på tilsynsområder.

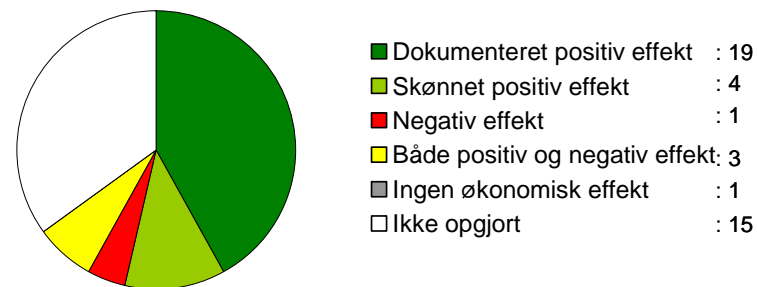
På social og beskæftigelsesområdet er identificeret 43 cases og undersøgelser. Figur 3.7 til højre præsenterer fordelingen af, hvilke effekter de identificerede cases på området viser.

Det bemærkes, at der ikke er identificeret dokumentation af konkurrencens effekter på et stort område som tilbud til børn og unge med særlige behov (hovedfunktion 5.28), hvor der årligt kan skabes konkurrence om opgaver for 11 mia. kr., og hvor kommunerne skaber konkurrence om 39,6 pct. af disse. Endvidere er der heller ikke identificeret dokumentation på tilbud til voksne med særlige behov (hovedfunktion 5.38), hvor der årligt kan konkurrenceudsættes opgaver for 18,2 mia. kr., og hvor graden af konkurrence er 25,3 pct.

Dagtilbud til børn og unge

Kommunerne har mulighed for at skabe konkurrence om opgaver for 31,3 mia. kr. på dagtilbud til børn og unge. I 2008 skabte kommunerne konkurrence om 11,0 pct. af disse opgaver, jf. tabel 3.18, og graden af konkurrence på området ligger således væsentligt under gennemsnittet.

Figur 3.7: Fordeling af identificerede cases og undersøgelser under hovedkonto 5



Tabel 3.18: Kommunernes udgifter og brug af konkurrence om dagtilbud til børn og unge (2008)

Opgaver, hvis driftsudgifter kan konkurrenceud-sættes	Dagtilbud til børn og unges andel af de samlede kom-munale driftsopgaver, der kan skabes konkurrence om	Grad af konkurrence (IKU)
31,3 mia. kr.	15 pct.	11,0 pct.

Anm.: Hovedfunktion 5.25 Dagtilbud til børn og unge.

Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet samt KL's IKU-værktøj.

Udbudsrådet har identificeret sparsom dokumentation på området vedrørende konkurrence om dagtilbud til børn og unge. Således er der to cases på henholdsvis ejendomsdrift og tolkeydelser samt en undersøgelse af konkurrence om dagpasning i Sverige. Derimod foreligger der ikke danske undersøgelser af effekterne ved at skabe konkurrence om selve pasningsdelen i dagtilbuddene. I den svenske case tyder det på, at der er økonomiske gevinster ved konkurrence om dagtilbud (den økonomiske effekt er imidlertid ikke opgjort). På henholdsvis ejendomsdrift og tolkebistand synes der alene at være identificeret positive effekter. De to cases om ejendomsdriften viser nettobesparelser på 4,9 pct., imens casen om konkurrence om tolkeydelser gav en mindre bruttobesparelse.

Tabel 3.19: Dokumentation af effekter ved konkurrence om dagtilbud til børn og unge

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrig effekt
Udbudsportalen (2007)	Partnerskabsudbud af ejendomsdrift i 10 daginstitutioner, 10 kulturinstitutioner, 1 skole og 4 sociale institutioner (Herlev, 2007).	Nettobesparelse: 4,90 pct.	<ul style="list-style-type: none"> • Klarere organisering og mere veldefineret samarbejde mellem bestiller og udfører. • Færre klager end tidligere som følge af en klar arbejdsplan i tilfælde af sygdom. • Øget fokus på kvalitet og arbejdet hermed samt en klarere procedure for opfølgning, kontrol og sikring heraf. • Minimeret opfølgning og mindre "brandslukning", hvorved bestillerne har kunnet fokusere på andre opgaver.
Udbudsportalen (2007)	Tolkeydelser på skoler og daginstitutioner (Fredericia, 2007).	Bruttobesparelse: 130.000 kr. årligt. Nettogevinsten ikke opgjort. Dog oplevelse af ressourcebesparelser.	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdsgangene lettet. • Generel tilfredshed hos de decentrale bestillere.
Udliciteringsrådet (2004)	Dagpasningsområdet i Sverige.	Ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> • Højere produktivitet. • Risiko for lavere kvalitet (anvender en højere andel af ikke-pædagogisk uddannet personale). • Større eller uændret brugertilfredshed.

Kilde: Se appendiks 2.

Tilbud til ældre og handicappede

Kommunerne har mulighed for at skabe konkurrence om opgaver for 47 mia. kr. på tilbud til ældre og handicappede. Det svarer til næsten en fjerdedel af alle de mulige opgaver, kommunerne kan skabe konkurrence om. I 2008 udbød kommunerne 19,8 pct. af opgaverne inden for tilbud til ældre og handicappede i konkurrence, jf. tabel 3.20.

Tabel 3.20: Kommunernes udgifter og brug af konkurrence om tilbud til ældre og handicappede (2008)

Opgaver, hvis driftsudgifter kan konkurrenceud-sættes	Tilbud til ældre og handicappedes andel af de samlede kommunale driftsopgaver, der kan skabes konkurrence om	Grad af konkurrence (IKU)
47,0 mia. kr.	22 pct.	19,8 pct.

Anm.: Hovedfunktion 5.32 Tilbud til ældre og handicappede.

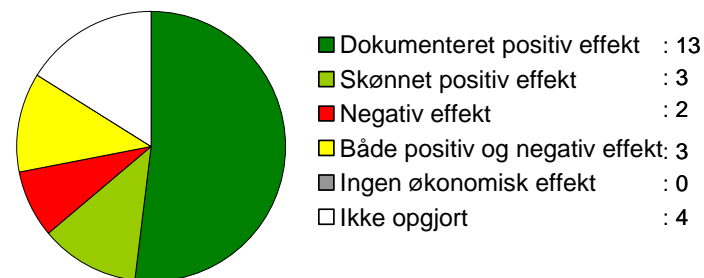
Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet samt KL's IKU-værktøj.

Sammenlignet med andre områder er der på ældreområdet relativt meget dokumentation for konkurrencens effekter, jf. tabel 3.21. Fordelingen af, hvilke effekter der er dokumenteret, er vist i figur 3.8.

På *madservice* foreligger der otte danske cases, der dokumenterer effekterne. I syv af disse cases behandles økonomiske gevinster. Alle har eller forventer at opnå økonomiske gevinster ved at skabe konkurrence om madservice. Imidlertid er der stor forskel på omfanget – på mellem 10.000 kr. og 5 mio. kr. (dog 8,7 mio. kr. i Ikast-Brande, som også inkluderer en omorganisering). Et sted, hvor kommunens eget bud blev valgt, opnåede man en økonomisk gevinst på 1,1 mio. kr. De steder, hvor gevinsten er opgjort relativt, dækker det hhv. 6 pct. og 18 pct. af udgifterne. Af de øvrige positive effekter kan fremhæves eksempler på bedre mad, bedre service, mere effektive arbejdsgange, bedre styr på økonomien, øget brugertilfredshed. Enkelte har ikke oplevet effekter ved konkurrencen om madservice.

På *plejecentre* er der identificeret syv undersøgelser/cases, der behandler effekterne af konkurrence, hvoraf én er svensk og én er engelsk. For så vidt angår de økonomiske gevinster varierer de mellem ingen besparelse til en nettogevinst på 3,9 mio. kr. ved et tredjegangsudbud. Af øvrige positive gevinster kan nævnes eksempler på kvalitetsforbedringer, øget fokus på omkostninger, fald i sygefravær, afsmittende effekter på kommunens egne arbejdsgange og konkurrence mellem kommunen plejehjem. Heroverfor er der dog flere eksempler på, at konkurrencen ikke har betydet ændringer i kvaliteten.

Figur 3.8: Fordeling af identificerede cases og undersøgelser under ældre- og handicapområdet under hovedkonto 5



På *personlig pleje og praktisk hjælp* har Udbudsrådet identificeret to undersøgelser, der begge behandler konkurrence om dette område i Sverige. Hertil kommer fem danske cases og en svensk case. På en case, der vedrører kørsel af pensionister, har der været et tab ved konkurrencen på godt 300.000 kr. I fire af casene og i en af undersøgelserne er de økonomiske effekter behandlet. Her er opnået en højere produktivitet og effektivitet og en årlig besparelse på området på mellem 10 og 20 pct. I to cases og en undersøgelse er de økonomiske gevinster ikke opgjort. Dog oplever den ene case høje transaktionsomkostninger ved udbuddet, mens en anden oplever, at der er blevet sparet et større beløb. Af øvrige positive gevinster nævnes eksempler på øget fleksibilitet i opgavevaretagelsen, øget medarbejder- og brugertilfredshed, bedre kvalitet, mentalitetsændring hos kommunale medarbejdere og mindre sygefravær. Foruden de øvrige positive effekter er der identificeret eksempler på, at en udlicitering har gjort det svært at realisere stordriftsfordele, eksempler på utilfredshed hos medarbejderne samt kvalitetsbrister. Det bemærkes, at eksemplerne på de negative effekter ikke er at finde hos de nyere cases. Et tværgående studie fra Sverige vedrørende konkurrence om hjemmehjælp viser, at 22 pct. af kommunerne oplevede fordyrelse, 20 pct. ikke oplevede nogen økonomisk effekt, og 48 pct. oplevede besparelser.

Tabel 3.21: Dokumentation af effekter ved konkurrence om ældreområdet

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrig effekt
		Madservice	
Indenrigsministeriet (1997)	Kostforplejning og madudbringning (Lyngby-Taarbæk, 1994).	Årlig besparelse: 5 mio. kr. (18 pct.). Transaktionsomkostninger: 1,3 mio.kr samt 1 årsværk.	
Udbudsportalen	Madservice og etableringen af fælles selskab (Odder, 2006).	Ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre mad. • Bedre styr på kostpolitikken og økonomien. • Bedre opgaveløsning.
Udbudsportalen	Madservice/varm mad til hjemmeboende pensionister (Fredericia, 2005).	Nettobesparelse: 1,3 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen forskel i den leverede madservice som følge af konkurrence. • Dårlig fastholdelse af overdragede medarbejdere.
Udbudsportalen	Kørsel med varm og kold mad fra centralkøkkener til borgere i eget hjem (Vejen, 2009).	Nettobesparelse: 10.000 kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Ensretning af serviceniveauet i kommunen. • Optimering af logistikken, herunder kørselsplanlægning, hvilket betyder bedre service over for borgerne og bedre udnyttelse af kørselsmateriel.
Udbudsportalen	Madservice med udbringning (Silkeborg, 2010).	Skønnet nettobesparelse: 1,2 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Opstramning på leveringsprocedurer, herunder leveringstidspunkter og styring af madens temperatur. • Fokus på forskellige typer special-mad, fx. diæter, mad til diabetespatienter mm. • Opstramning i kontrol af madens kvalitet og andre krav opstillet i udbuddet.

Udbudsportalen	Produktion og udbringning af mad til plejecentre (Holbæk).	Nettobesparelse: 1,1 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Udbuddet blev annulleret, da kommunens eget bud var det eneste bud. • Rationaliseringsgevinster i forbindelse med afvikling af et af tre køkkener.
Udbudsrådet 2009, Udbudsportalen	Madservice (Solrød, 2009).	Skønnet nettobesparelse: 135.000 kr. (6 pct. pr. år).	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen mærkbare ændringer i kvaliteten i madservicen. • Øget brugertilfredshed.
Udbudsrådet 2009, Udbudsportalen	Mad til plejecentre, hjemmeboende modtagere, samt option for skolemad (Ikast-Brande, 2009).	Nettobesparelse: 8,7 mio. kr. (ordningen før og efter udbuddet dækker over et forskelligt omfang - den reelle besparelse er derfor mindre).	<ul style="list-style-type: none"> • Endnu ikke muligt at sammenligne service- og kvalitetsniveau før og efter konkurrenceudsættelsen.

Plejecentre

Udbudsrådet 2009, Konkurrencestyrelsen 2008, Udbudsportalen 2008	3. generationsudbud af 3 plejecentre (Græsted-Gilleleje, Gribskov).	Bruttobesparelser: 5 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsniveauet er fastholdt. • Øget klarhed om opgaver og ydelser.
Udbudsrådet 2009	Sammenligning af privatdrevet og offentlig drevet plejecenter (Gribskov, 2006).	Nettobesparelse: 3,9 mio. kr. årligt.	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsmæssige gevinster. • Fastholdelse af serviceniveau. • Uændret medarbejdertilfredshed og fleksibilitet. • Præcisering af opgaverne, som giver større klarhed. • Innovationseffekter.
Udbudsportalen, Udbudsrådet 2009	Drift af Christians Have plejecenter (Solrød, 2009).	Nettobesparelse ved 1. generationsudbuddet: 3,6 mio. kr. (18 pct.). Merudgift ved 2. generationsudbuddet: 1 mio. kr. (svarende til en prisstigning på 5 pct. i forhold til omkostningerne i 1. generationsudbuddet).	<ul style="list-style-type: none"> • Endnu ikke muligt at vurdere de kvalitative effekter, dog forventes ingen forskel.
Udbudsrådet (2009), Udbudsportalen (2009), Udliciteringsrådet (2005)	Drift af plejecentret Dreyershus (Kolding, 2000 og 2007).	Ingen besparelse som følge af 1. generationsudbuddet Etableringsomkostninger: ca. 2 mio. kr. til bl.a. ekstern bistand. Nettobesparelse ved 2. generationsudbuddet: 250.000 kr. (ca. 1 pct.).	<ul style="list-style-type: none"> • 1. generationsudbuddet: ingen kvalitetsforskel, øget konkurrence imellem kommunens plejehjem, mere vægt på eksplicite kvalitetsstandarder, ny planlægningsmetoder smitter af på kommunens plejehjem. • 2. generationsudbuddet: ikke kvalitetsforskel, sygefraværet på Dreyershus var i 2007 på 6,5 pct. og faldt til 5,6 pct. i 2008 og ligger lavere end på et tilsvarende kommunalt plejecenter.
Udbudsrådet (2009)	Plejehjem. (Helsingborg, 2007).	Bruttobesparelse: 1,8 mio. SEK pr. år (8 pct.).	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen forskel på service- og kvalitetsniveau.

Servicestyrelsen (2009)	Casestudie af Gribskov og Kolding kommunes anvendelse af Servicepartnerskaber (OPSP), med henholdsvis GribskovPleje og Dreyerhus.	Ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> Gribskov Kommune: Stigning i kvalitet, fald i priserne og medarbejdernes fravær. Kolding Kommune: Ingen markante forskelle i medarbejdertilfredshed, kvalitet, personaleflow og sygefravær.
Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009a)	Private plejehjem i Ealing, England. Partnerskabet er et PFI, hvor at finansiering, anlæg og drift er udbudt sammen.	Ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> OPS sikrede finansiering af projektet samt bedre service og bedre kvalitetskontrol i det konkrete projekt. Kontrakten kunne virke bindende for partnerne, og der skabes en afhængighed mellem den private leverandør og kommunen.
Personlig pleje og praktisk hjælp			
Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009a)	Privat leveret hjemmehjælp af At-endo Care (Stockholmsområdets kommuner, Sverige).	Ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> Større fleksibilitet i sin opgavevaretagelse. Samarbejdet med kommunen opleves som bureaukratisk af den private part. Konsekvensen heraf bliver en dårligere brugeroplevelse.
Udlieferingsrådet (2004)	Ældreområdet i Sverige, tværgående studie af 71 kommuner.	50 kommuner registrerede økonomiske effekter. Heraf oplevede 11 kommuner et produktivitetsfald/fordyrelser, 10 oplevede ingen forskel, 29 oplevede produktivitetsforbedringer/besparelser.	<ul style="list-style-type: none"> Øget kvalitet for langt størsteparten af de 71 undersøgte tilfælde. Større eller uændret brugertilfredshed. Større medarbejdertilfredshed. Stram styring og medfølgende utilfredshed hos medarbejderne i de tilfælde, hvor udlieferingsspørgsmålet har været politiseret. Enkelte tilfælde har medført kvalitetsbrister i form af mangelfulde ydelser.
Finansministeriet (2000)	Personlig pleje og praktisk hjælp (Greve).	Den private leverandørs enhedspris var 11 pct. lavere end kommunens.	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af enhedspriser og aktivitetsbaseret økonomisk afregning. Gennemsigtigt og ensartet serviceniveau. Øget fokus på kvaliteten i hjemmehjælpen. Mentalitetsændring hos dele af den kommunale hjemmehjælp. Generelt større brugertilfredshed med den private end den kommunale aktør.
Finansministeriet (2000)	Integreret levering af hjemmehjælp, plejecenter og værested Nytorvgården (Stockholm Kommune, 1997).	Besparelse: 5 mio. SEK (ca. 20 pct. årligt).	<ul style="list-style-type: none"> Indførelse af ydelsespriser og aktivitetsbaseret afregning. Færre ansatte, herunder færre ledere. Forbedret arbejdsklima og øget motivation blandt de ansatte. Stordriftsfordele og mere fleksibel personaleudnyttelse pga. integrering af de tre områder.

			<ul style="list-style-type: none"> • Forbedret kvalitet, specielt i året efter udbuddet. • Mindre sygefravær som følge af bedre arbejdsklima.
Indenrigsministeriet (1997), Udliciteringsrådet (2005)	Personlig pleje og praktisk hjælp (Græsted-Gilleleje).	Indenrigsministeriet anfører ca. 18 pct. i årlig bruttodriftsbesparelse samt transaktionsomkostninger: 250.000 kr. Udliciteringsrådet anfører en årlig udgiftsbesparelse på 10-15 procent.	<ul style="list-style-type: none"> • Høj andel af medarbejderne mener, at der er sket kvalitetsforbedringer. • Tydeligere sammenhæng for brugerne mellem visiteret serviceniveau og leveret serviceniveau. • Klagemulighederne er blevet bedre, da klagen ikke går til udførende enhed. • Tilfredsheden blandt brugerne er uforandret (høj). • Ledelsesmæssige ressourcer (både politisk og administrativt) frigøres fra driftsopgaver og anvendes på andre opgaver.
Udliciteringsrådet (2005)	Personlig pleje og praktisk hjælp (Skive).	Ingen dokumenterbare økonomiske effekter af udbuddet. Store transaktionsomkostninger ved udbuddet	<ul style="list-style-type: none"> • Fornemmelse af at udliciteringen vanskeliggør stordriftsfordele i den kommunale opgavevaretagelse. • Mere fokus på brugerne som kunder snarere end klienter.
Udliciteringsrådet (2005, 2006), Erhvervsministeriet (2000)	Personlig pleje og praktisk hjælp (Hørsholm, 1996 og 2000).	Erhvervsministeriet: kommunen har sparet "et større beløb".	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre budgetsikkerhed. • Ingen dokumenterbare kvalitetsmæssige effekter. • Bedre klarhed politisk over ydelseernes reelle pris. • Intern læring i kritiske faktorer ved drift af plejecentre. • Inspiration mht. kvalitetsudvikling og procesbeskrivelser for kommunens øvrige plejecentre på kommunens øvrige plejecentre.
Udbudsportalen (2008)	Kørsel af pensionister fra og til fem dag-/aktivitetscentre (Frederiksberg, 2007).	Nettoudgift: 303.125 kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen umiddelbare ændringer i kvalitet.

Kilde: Se appendiks 2.

På handicapområdet udgøres den identificerede dokumentation af to cases om befordring, begge af ældre dato. Casene viser, at der er økonomiske gevinster at hente. Derimod er der ikke et entydigt billede i forhold til de øvrige effekter, fx på medarbejdertilfredsheden, jf. tabel 3.22.

Tabel 3.22: Dokumentation af effekter ved konkurrence om handicapområdet

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrig effekt
Finansministeriet (2000)	Handicapørsel for HT. ¹	Direkte reduktion i nettoomkostninger pr. tur: 33 pct.	<ul style="list-style-type: none"> • Forbedret ledelse og administration.

		Effektiviseringsgevinst siden 1. udbud: 20 pct. ²	<ul style="list-style-type: none"> • Mere effektiv arbejdstilrettelæggelse. • Øget kvalitet (højere kvalitetskrav, standardisering og ensartet produkt). • Øget motivation blandt chauffører som følge af øget ansvar. • Øget professionalisering og pres for effektivisering. • Udbyders opfølgning på kvalitet og service forbedres i takt med, at der indvindes erfaringer.
Indenrigsministeriet (1997)	Hjælpecentral (Frederiksborg Amt, 1996 ¹).	Ingen besparelse de første to år, herefter 2,5 mio. kr. i årlig bruttobesparelse.	<ul style="list-style-type: none"> • 75 pct. af bestillerne oplever serviceniveauet som uændret. • 55 pct. af medarbejderne mener, at kvaliteten af ydelsen er blevet forringet.

Note1: Før kommunalreformen lå denne opgave i amtsligt regi.

Note2: Effekten kan ikke alene tilskrives udbuddet, men skal kobles med en generel effektivisering i HT fra 1993.

Kilde: Se appendiks 2.

Beskæftigelsesopgaven

Kommunerne har mulighed for at skabe konkurrence om opgaver for 3,9 mia. kr. på beskæftigelsesområdet. I 2008 udbød kommunerne 46,1 pct. af disse opgaver i konkurrence, dvs. en dobbelt så stor andel, som på hele hovedkonto 5, jf. tabel 3.23.

Tabel 3.23: Kommunernes udgifter og brug af konkurrence om beskæftigelsesopgaven (2008)

Opgaver, hvis driftsudgifter kan konkurrenceudsættes	Beskæftigelsesopgavens andel af de samlede kommunale driftsopgaver, der kan skabes konkurrence om	Grad af konkurrence (IKU)
3,9 mia. kr.	2 pct.	46,1 pct.

Anm.: 5.68 Arbejdsmarkedsforanstaltninger.

Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet samt KL's IKU-værktøj.

Udbudsrådet har identificeret syv danske cases, hvor der har været konkurrence om beskæftigelsesopgaven – alle er af nyere dato. For fem af de syv cases har man ikke opgjøret de økonomiske effekter af initiativet, jf. tabel 3.24. Dette kan hænge sammen med, at casene er nye. For de to cases, hvor de økonomiske effekter er dokumenteret, ligger gevinsten på hhv. 300.000 kr. og 3,8 mio. kr. Herudover kan der for alle casene identificeres ”øvrige effekter”. De fleste af disse er positive, fx at konkurrencen har været med til at generere nye ideer, har været med til at effektivisere egne arbejdsgange, har skabt større fleksibilitet. I en case har man dog ikke oplevet mærkbare

forbedringer, men alene omkostninger ved udbuddet. Udover de danske cases er der ligeledes identificeret en svensk og en engelsk case. De to udenlandske cases opgør ikke de økonomiske effekter, men peger i stedet på nogle øvrige effekter, eksempelvis mere specialiseret viden i beskæftigelsen og udviklingen af ny viden.

Tabel 3.24: Dokumentation af effekter ved konkurrence om beskæftigelsesopgaven

Kidle	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrig effekt
Konkurrencestyrelsen (2008) samt Udbudsportalen	Beskæftigelsesopgaven - aktivering, jobtilbud (Odense, 2008).	Ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceniveauet og kvalitet vurderes uændret. • Medarbejder- og kompetenceudvikling via kendskab til nye arbejdsmetoder. • Klare mål samt resultatorienteret. • Større fokus på effekter og evaluering. • Rationalisering og effektivisering. • Bedre styring.
Konkurrencestyrelsen (2008) og Udbudsportalen	Jobplacering af flygtninge og indvandrere (Århus, 2004).	Ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af nye koncepter. • Rationalisering af kommunens egne sagsgange. • Større fleksibilitet i opgavevaretagelsen. • De fleste borgere oplever henvisningen til en anden aktør som positiv, de føler sig godt taget af samt uden for "kommunal sagsbehandling".
Udbudsportalen	Beskæftigelsesopgaver (Roskilde 2007).	Kan ikke opgøres.	<ul style="list-style-type: none"> • Mere effektive arbejdsgange og samarbejdsrelationer, herunder bedre ledelsesinformation. • Bedre projektledelse og opfølgings- og kvalitetskontrol. • Udvikling af nye arbejdsmetoder.
Udbudsportalen	Fleksjobformidling (Århus, 2008).	Bruttogevinst: 300.000 kr. (ca. 8 pct.). Udbudsomkostninger: ca. 150.000 kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af forskellige tiltag, som fremmer resultatdannelsen og samtidig rationaliserer produktionen internt. • Forbedret organisering af arbejdsprocesser.
Udbudsportalen	Beskæftigelsesopgaver samt danskundervisning af udlændinge (Fredericia, 2007).	Kan ikke opgøres.	<ul style="list-style-type: none"> • Kun marginal forskel i opgaveløsningen. "Til gengæld er det jo alt andet lige dyrere at bruge udbud." • På ét område har projektet vist større rummelighed end forventet.
Udbudsportalen	Beskæftigelsesopgaver (Vesthim-	Forventer besparelse.	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre ressourceanvendelse.

	merland, 2009).		<ul style="list-style-type: none"> • Endnu ikke muligt at vurdere effekter af udbuddet.
Udbudsportalen	Beskæftigelse: særligt tilrettelagt projekt for flygtninge/indvandrere matchgruppe 4 og 5 (Vejle, 2010).	Nettogeavnst: 3,8 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Øget fremmøde via opstramning af reglerne og klarere regler om ydelsesmodtagernes fremmøde. • Ugentlig tur i svømmehallen betragtes som en innovativ effekt.
Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009a)	Careers Development Group udbyder beskæftigelsesprogrammer i samarbejde med 4 lokale jobcentre i England.	Ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> • Specialiseret beskæftigelsesindsatsen til specifikke målgrupper. • Samarbejdet har givet rum til udvikling, idet den private aktør udfordrer den offentlige parts tankegang og processer. • Succesgraden er afhængig af politisk velvilje.
Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009a)	Iris Hadar udbyder i samarbejde med arbejdsformidlingen i Sverige beskæftigelsesforløb for ledige med funktionsnedsættelse.	Ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> • Ny viden om inddragelse af personer med funktionsnedsættelse i beskæftigelse i offentlig sektor.

Kilde: Se appendiks 2.

Tilbud til udlændinge

Kommunerne har mulighed for at skabe konkurrence om opgaver for 1,1 mia. kr. vedrørende tilbud til udlændinge. I 2008 udbød kommunerne 70,4 pct. af disse opgaver, dvs. væsentlig mere end den gennemsnitlige grad af konkurrence, jf. tabel 3.23. Tilbud til udlændinge er således det område, hvor der er skabt konkurrence om flest opgaver inden for social- og beskæftigelsesområde. Graden af konkurrence er over tre gange så stort som gennemsnittet for området. Til gengæld udgør området – med 0,5 pct. – en marginal del af de samlede opgaver, der kan skabes konkurrence om.

Tabel 3.25: Kommunernes udgifter og brug af konkurrence om tilbud til udlændinge (2008)

Opgaver, hvis driftsudgifter kan konkurrenceudsættes	Tilbud til udlændiges andel af de samlede kommunale driftsopgaver, der kan skabes konkurrence om	Grad af konkurrence (IKU)
1,1 mia. kr.	0,5 pct.	70,4 pct.

Anm.: Hovedfunktion 5.46.

Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet samt KL's IKU-værktøj.

Kortlægningen har identificeret tre cases vedrørende konkurrence om tilbud til udlændinge: To af nyere dato og en af ældre dato. De økonomiske effekter er ikke dokumenteret i de tre cases. Dog vurderes i en af casene, at der er mærkbare effektiviseringsgevinster. Endvidere dokumenterer casene en række øvrige effekter ved konkurrencen – både positive og negative. Af positive effekter kan nævnes bedre gennemsigtighed i omkostningerne, bedre ressourcudnyttelse, planlægning og styring. Af de negative effekter kan nævnes eksempler på utilfredshed blandt borgere og medarbejdere.

Table 3.26: Dokumentation af effekter ved konkurrence om undervisning af udlændinge

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrig effekt
Finansministeriet (2000)	Undervisning af udlændinge (Ringkjøbing Amt ¹) (opgaven blev vundet af, dels AOF, som også før udbudet havde opgaven, dels VUC).	Mærkbar effektiviseringsgevinst, som dog ikke kan dokumenteres direkte via tilgængelige regnskabs- eller budgettal.	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre sammenhæng mellem elevpris og omkostninger. • Bedre planlægning og styring af undervisningen, og derved bedre udnyttelse af ressourcerne. • Stordriftsfordele (indkøb, it, adm.). • Mere fleksibel og varieret tilrettelæggelse af undervisningen. • Motivation blandt medarbejderne er øget, bl.a. som følge af konkurrencesituationen samt øget efteruddannelse af medarbejdere.
Konkurrencestyrelsen (2008) samt Udbudsportalen	Dansk uddannelse for voksne udlændinge (Odense, 2007).	Ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> • Ikke muligt at afgøre, om der er sket forbedringer i serviceniveauet. • Overblik over pris og kvalitet på markedet. • Ophør af kursusforløb for flere kursister midt i deres uddannelsesforløb pga. leverandørskift. • Usikkerhed i ansættelsen blandt medarbejderne resulterede i tab af kompetencer og stillingsflugt. • Input fra tilbudsgivere om metode og faciliteter skaber en innovativ effekt.
Udbudsportalen	Beskæftigelsesopgaver samt danskundervisning af udlændinge (Fredericia, 2007).	Kan ikke opgøres.	<ul style="list-style-type: none"> • Kun marginal forskel i opgaveløsningen. "Til gengæld er det jo alt andet lige dyrere at bruge udbud." • På ét område har projektet vist større rummelighed end forventet.

Anm.: Amterne havde indtil 1999 ansvaret for denne opgave, hvorefter ansvaret overgik til kommunerne.

Kilde: Se appendiks 2.

Opgaver på tilsynsområder

Endelig har kortlægningen afdækket en undersøgelse og to cases, der dokumenterer effekterne af konkurrence om tilsynsopgaver mv. To ud af tre cases om tilsyn har ikke opgjort økonomiske effekter, mens den sidste case dokumenterer en mindre bruttobesparelse på 85.000 kr. De øvrige effekter ved konkurrence om tilsynsopgaverne er primært positive, fx muligheden for at tilsynsopgaven bliver en kerneopgave, at fagligheden styrkes, og at skabe armslængde i tilsynet og således klarere adskillelse mellem myndighed og drift.

Tablet 3.27: Dokumentation af effekter ved konkurrence om socialfaglige tilsynsopgaver

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrig effekt
Styrelse for Tværoffentligt Samarbejde (2008)	Tilsyn på socialområdet (data fra fem kommuner).	Ikke muligt med et før- og efterbillede. Indtrykket hos de deltagende kommuner er dog, at tilsynet udføres billigere af de private.	<ul style="list-style-type: none"> Muligt at skabe "armslængde" og uvildighed i tilsynet. Klarere definition af tilsynsopgaven.
Konkurrencestyrelsen (2008), Udbudsportalen (2008)	Socialfaglige tilsynsopgaver (Aalborg, 2007).	Ikke opgjort (formål var at adskille leverandør og myndighed, ikke at opnå en økonomisk besparelse).	<ul style="list-style-type: none"> Højere kvalitet i tilsynsrapporterne, hvilket giver bedre mulighed for at finde de rette løsninger. Klarere adskillelse mellem myndighed og drift med deraf følgende større tilfredshed på institutionerne. Udliseringen bidrager til, at tilsynet ikke kun opfattes som en kontrol med også som en udviklingsmulighed. Positive tilbagemeldinger fra tilsynsstederne. Øget faglighed omkring tilsynsopgaven (da den private part er specialiseret inden for området).
Konkurrencestyrelsen (2008)	Tilsyn efter service- og retssikkerhedsloven (Københavns, 2006).	Bruttogevinst: 85.000 kr.	<ul style="list-style-type: none"> Videreudvikling af tilsynskonceptet med fokus på kerneydelserne på pleje og omsorg. Større tilfredshed og tryghed hos udførerdelen og borgerne. Tydligere og skærpede krav til dokumentationen. Fokus på dialog internt og med udførerenhederne.

Kilde: Se appendiks 2.

3.8 KONKURRENCE OM FÆLLESUDGIFTER OG ADMINISTRATION (HKT. 6)

Kommunernes driftsudgifter til fællesudgifter og administration lå i 2008 på 34,6 mia. kr. Kommunerne har mulighed for at skabe konkurrence om størstedelen af disse udgifter (30,2 mia. kr.), jf. tabel 3.28.

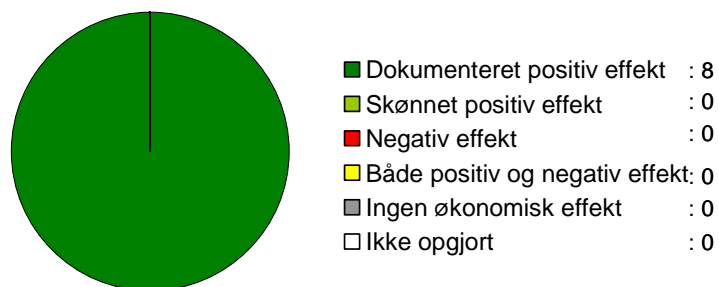
Tabel 3.28: Kommunernes udgifter og brug af konkurrence om fællesudgifter og administration (2008)

Samlede driftsudgifter	Opgaver, hvis driftsudgifter kan konkurrenceudsættes	HKT 6's andel af de samlede kommunale driftsopgaver, der kan skabes konkurrence om	Grad af konkurrence (IKU)
34,6 mia. kr.	30,2 mia. kr.	14 pct.	22,2 pct.

Anm.: Hovedkonto 6 indeholder politisk organisering, administrativ organisation, erhvervsudvikling, turisme og landdistrikter.

Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

Figur 3.9: Fordeling af identificerede cases og undersøgelser hovedkonto 6



Samlet udgør de opgaver, som det er muligt at skabe konkurrence om inden for hovedkonto 6, i alt 14 pct., og området er således relativt stor. Graden af konkurrencen er 22,2 pct., og dermed under gennemsnittet for den kommunale konkurrenceudsættelse på i 2008 på 24,8 pct.

Overordnet er identificeret otte cases og undersøgelser vedrørende fællesudgifter og administration. Figur 3.9 til venstre præsenterer fordelingen af, hvilke effekter de identificerede cases på området viser.

Af de otte cases på området vedrører fem cases konkurrence om lønadministrationen, imens der er én case om hhv. intern posthåndtering, rengøring og EBD-drift og -indkodning. I de fem cases vedrørende lønadministrationen har kommunerne oplevet besparelser fra 100.000 kr. i bruttobesparelser til 2,5 mio. kr. i årlig nettobesparelse. Samtidig er der øvrige effekter af konkurrencen i form effektiviseringer, større omkostningsbevidsthed og serviceforbedringer. De tre øvrige cases på området viser også, at resultatet af konkurrence er økonomiske gevinster for den enkelte kommune.

Tabel 3.29: Dokumentation af effekter ved konkurrence om administration

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrig effekt
Konkurrencestyrelsen (2008) samt Udbudsportalen	Lønadministration og dele af personaleadministrationen (Greve, 2005).	Bruttogevinst: 1 mio. kr. årlig Nettogevinst: 762.000 kr. årligt	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisering (digital personalemappe) og effektivisering af arbejdsgange på administrationsområdet. • Professionalisering og optimering med færre fejl og mindre arbejde til følge.
Konkurrencestyrelsen (2008) samt Udbudsportalen	Lønadministrationen i offentlig-privat selskab (Odense, 2006).	Nettogevinst: 2,5 mio. kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Større fokus på effektivisering og driftsoptimering. • Serviceniveau er steget betydeligt, fx med længere ekspeditionstid. • Bedre løbende kontrol og opfølgning. • Forhøjet kommunikationsniveau og bedre rapportering om leverede ydelser. • Mangel på ekspertise og kompetencer vedr. specialistfunktioner.
Konkurrencestyrelsen (2008)	Lønadministration udliciteret til privat firma (Frederiksberg, 2003).	Årlig besparelse: 1,7 mio. kr. (eller godt 5 mio. kr. set over hele den 4-årige kontraktperiode).	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivisering af arbejdsgangene og revurdering af procedurer. • Samarbejdet med ekstern leverandør har skabt fokus på omkostninger ved udførelse af ekstraopgaver. • Standardisering af arbejdsgange og indberetninger med udgangspunkt i leverandørens erfaringer fra andre kommuner.
Udbudsportalen (2008)	Løn- og personaleadministration (Frederiksberg, 2006).	Nettogevinst: 138.750 kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Større fokus på og omkostningsbevidsthed om marginalopgaver. • Reduktion i fleksibilitet ift. in-house opgaveløsningen. • Gradvis udvikling og effektivisering af de forretningsgange/skemaer m.v., som er knyttet til udbetaling af løn.
Udbudsportalen (2008)	Løn- og personaleadministration (Odder, 2008).	Bruttogevinst: 100.000 kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Forsyningsikkerhed. • Målrettet arbejde med optimering af arbejdsgange.
Udliciteringsrådet (2005, 2006)	Intern posthåndtering mellem rådhus og institutioner (Gentofte).	Årlig besparelse: ca. 30 pct.	<ul style="list-style-type: none"> • Højere serviceniveau (post udbringes tidligere og kan afleveres samme dag) og kortere sagsbehandlingstid. • Berørte medarbejdere er glade for løsningen, da den har frigjort tid til andre opgaver. • Adgang til avanceret (og dyrt) udstyr til scanning af breve.
Udbudsportalen	Rengøring i administrationen (Re-	Nettogevinst: 10.000 kr.	<ul style="list-style-type: none"> • Ændring af og fokus på rengøringsmetoden.

(2007)	bild, 2008).		<ul style="list-style-type: none"> • Strammere styring af valg af rengøringsmaterialer. • Ensartede rengøringsplaner og rengøringsniveau. • Stordriftsfordele.
Indenrigsministeriet (1997)	Edb-drift /indkodning (Århus, 1991).	<p>Årlig besparelse: 100.000 kr. (8 pct.).</p> <p>Transaktionsomkostninger: interne ressourcer for 600.000 kr.</p>	

Kilde: Se appendiks 2.

Kapitel 4 Konkurrence om regionernes opgaver

Regionerne havde i 2008 driftsudgifter for 105 mia. kr. Udgifter til lønninger beløb sig til 47 mia. kr., mens regionerne brugte henholdsvis 13 mia. kr. og 22 mia. kr. på køb af varer og tjenesteydelser. De resterende 23 mia. kr. vedrører forskellige former for overførsler.

Dokumentationen af effekterne af konkurrence om regionernes opgaver er sparsom. Udbudsrådet har således identificeret fire cases vedrørende konkurrence om regionernes opgaver. I blandt de fire cases er en ældre case fra 1997 vedrørende konkurrence om sygehusvaskeri, der dokumenterer en årlig besparelse på 10 pct. Endvidere dokumenterer en nyere case fra Hørsholm, at der er indhentet effektiviseringsgevinster på 15 pct. Konkurrence om opgaven medførte endvidere positive afledte effekter i form af højere patienttilfredshed samt forbedret arbejdsmiljø, jf. tabel 4.1.

De to sidste cases opgør ikke de økonomiske effekter. Begge cases er pilotforsøg om nye samarbejdsformer om nye opgaver, og derfor har økonomiske gevinster ikke været motivet bag inddragelsen af den private aktør. For den danske case med et OPI-projekt på Randers Sygehus er det forventningen dels at optimere hospitalspersonalets arbejdsgange, dels at udvikle samt indkøbe nye sengemiljøer. For den engelske case med et OPP-projekt om etablering og drift af Hairmyres Hospital var partnerskabskonstruktionen nødvendig for at sikre tilstrækkelig finansiering af projektet og således hospitalsbyggeriet.

Samlet er dokumentationen af konkurrencen om de regionale opgaver begrænset. Som supplement til casene i tabel 4.1 om konkurrence om regionernes opgaver kan de kommunale erfaringer med eksempelvis energibesparelse, rengøring og bygningsvedligehold samt -drift endvidere inddrages. Dog kan erfaringerne ikke overføres direkte, da andre forhold gør sig gældende for regionale opgaver. Eksempelvis er der andre hygiejnekrav for hospitalsrengøring sammenlignet med skolerengøring.

Tabel 4.1: Dokumentation af effekter ved konkurrence om sygehusområdet

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrig effekt
Indenrigsministeriet (1997)	Sygehusvaskeri (Frederiksborg Amt).	Årlig bruttobesparelse: 2 mio. kr. (10 pct.). Indtægt ved salg af linned og maskiner: 8,5 mio. kr.	
Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009b)	Servicepartnerskab mellem Hørsholm Hospital og ISS.	Effektiviseringsgevinst: 15 pct.	<ul style="list-style-type: none"> Blandt top 3 i patientundersøgelser landet over. Positiv udvikling i arbejdsmiljø.

<p>Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009b)</p>	<p>OPI-projekt, hvor Randers Sygehus har udbudt opgaven til privat leverandør, 2009.</p>	<p>Ikke opgjort.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projektet var ikke afsluttet ved publikationen færdiggørelse. • Forventning om optimering af hospitalspersonalets arbejdsgange. • Forventning om udvikling og indkøb af nye sengemiljøer. • Udvikling af generel model for OPI i Region Midtjylland.
<p>Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009a)</p>	<p>Facility management af ISS, som del af et konsortium af private aktører i et OPP-projekt om etablering og drift af Hairmyres Hospital, Skotland. Facility management udbydes hvert 7. år.</p>	<p>Ikke opgjort.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre service, fordi ISS varetager både soft og hard facility management, hvorfor snitfladerne mellem de forskellige funktioner mindskes og servicen leveres mere gnidningsfrit for patienterne. • De lange partnerskaber resulterer desuden i en stabilitet mellem den private aktør og den offentlige aftager, hospitalet. • Partnerskabet og de kontraktlige relationer er meget komplekse og ressourcekrævende i både etablerings- og driftsfasen.

Kilde: Se appendiks 2.

Kapitel 5 Konkurrence om statens opgaver

På det statslige område er der siden 2001 årligt skabt konkurrence om ca. 22 pct. af opgaverne. I 2008 svarede dette til et beløb på 76,7 mia. kr.

Dokumentationen af effekterne for konkurrence om statslige opgaver er sparsomt. Der er identificeret en tværgående analyser, en case om bygningsvedligeholdelse samt to cases af vedligeholdelse af statsveje.

Udliciteringsrådet undersøgte i 2000 den økonomiske effekt ved konkurrence om statslige opgaver og konkluderede, at der typisk kunne opnås besparelser ved første-gangsudbud på 15 pct. I forlængelse heraf identificerede studiet også øvrige effekter, eksempelvis forbedringer af fleksibilitet og kvalitet i opgaveløsningen, jf. tabel 5.1.

Tabel 5.1: Skøn over potentiale og dokumentation af effekter ved konkurrence om statens område - overordnet

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrig effekt
Udliciteringsrådet (2000)	Tværgående undersøgelse af alle ministerområder og alle områder.	Typisk besparelse ved 1. generations-udbud på 15 pct.	<ul style="list-style-type: none"> • Generelt positive erfaringer. • Oftest er forhåndsforventningerne til udbuddet og udliciteringen indfries. • Rundspørge blandt offentlige institutioner viser, at 42 pct. mener udbud og udlicitering har betydet en mere fleksibel opgaveløsning. • 35 pct. mener at kvalitet generelt er blevet bedre som konsekvens af konkurrenceudsættelse og 12 pct. kvaliteten er blevet ringere end aftalt.

Kilde: Se appendiks 2.

På caseniveau opgør Slots- og Ejendomsstyrelsen ikke de økonomiske effekter af konkurrencen, men påpeger i stedet for, at konkurrencen har betydet bedre styring, jf. tabel 5.2. I forhold til den statslige konkurrence om vedligeholdelsesopgaver af statsvejene viser én case, at der er hentet 2,5 pct. i årlig besparelser svarende til 800.000 kr. En anden tilsvarende case opgør ikke de økonomiske effekter. Ingen af de to cases rapporterer øvrige effekter af konkurrencen. Om begge cases skal bemærkes, at de af ældre dato. Der er ikke identificeret nyere undersøgelser for området.

Tabel 5.2: Dokumentation af effekter ved konkurrence om konkrete opgaver på statens område

Kilde	Fokus	Økonomisk effekt	Øvrig effekt
Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009b)	Havedrift via bonussystem i Slots- og Ejendomsstyrelsen, 2006.	Ikke opgjort.	<ul style="list-style-type: none"> Introduktion af bonussystemer som styringsværktøjer sikrer, at de aftalte ydelser bliver leveret i rette kvalitet, til rette tid og under hensynstagen til de særlige forhold, som er gældende for kulturhistoriske anlæg med et højt publikumspres.
Indenrigsministeriet (1997)	Vejvedligeholdelse af statsveje (Ring-kjøbing Amt, 1994) ¹	Årlig bruttobesparelse: 800.000 kr. (2,5 pct.). Transaktionsomkostninger: 200.000 kr.	<ul style="list-style-type: none"> 21 pct. af medarbejderne mener, kvaliteten er blevet bedre, imens 36 pct. mener, kvaliteten er blevet dårligere.
Indenrigsministeriet (1997)	Vejvedligeholdelse af statsveje (Nordjyllands Amt, 1994) ¹	Økonomisk effekt uoplyst. Transaktionsomkostninger: 700.000 kr.	

Note 1: Opgaven er efter kommunalreformen overgået fra amtet til staten.

Kilde: Se appendiks 2.

Appendiks 1 - Overordnede analyser af potentiale ved konkurrence

Forskellige analyser har forsøgt at skønne over det økonomiske potentiale ved konkurrence om offentlige opgaver. Det Økonomiske Råd og siden CEPOS, FOA, DI og Dansk Erhverv har estimeret effektiviseringspotentialet ved en øget brug af private leverandører i kommunerne, jf. tabel A.1. FOA peger på, at der kan hentes økonomiske gevinster ved at anvende *færre* private leverandører, mens de øvrige undersøgelser peger på effektiviseringsgevinster ved at anvende *flere* private leverandører.

Tabel A.1: Overordnede analyser af potentialet ved mere konkurrence om offentlige opgaver

Kilde	Fokus	Skønnet økonomisk effekt
Dansk Erhverv (2010)	Alle kommunale opgaver under ét.	Estimeret årlig besparelse på mindst 1,8 mia. kr. ved mere konkurrence det første år. Estimatet er baseret på, at kommunerne opdeles i tre grupper baseret på socioøkonomiske karakteristika, og alle kommuner skaber konkurrence om samme andel opgaver, som den tredjebedste kommune inden for deres gruppe. Det langsigtede potentiale vurderes markant større.
DI (2010)	Alle hhv. kommunernes, regionernes og statens opgaver under ét.	Skønnet effektiviseringsgevinst for kommuner, regioner og stat på henholdsvis: 9,3, 1,9 og 3,5 mia. kr. pr. år, dvs. i alt 14,7 mia. kr. Skønnets antagelse er, at alle kommuner, regioner samt staten skal skabe konkurrence i lige så stor udstrækning som gennemsnittet for de fem kommuner med den største grad af konkurrenceudsættelse.
FOA (2009)	Alle kommuner under ét	Kommunerne sparer 136 kr. pr. indbygger, ved at mindske graden af konkurrence med 1 procentpoint på socialområdet. En kommune med 50.000 indbyggere kan spare 34 mio. kr. ved at mindske graden af konkurrence med 5 pct. på socialområdet. På særligt ældre- og handicapområdet estimerer FOA, at kommunerne på landsplan kan spare 600-700 mio. kr. ved at reducere graden af konkurrence på ældreområdet med 5 procentpoint.
CEPOS (2008)	Alle kommunale opgaver under ét.	Estimeret effektiviseringsgevinst på 15-25 pct. (gns. 16,6 pct.) eller 15 mia. kr., hvis alle kommuner udliciterer lige så meget som gennemsnittet for de fem bedste kommuner på hovedkonti 0, 1, 2 og 4 og hvis alle kommuner udliciterer dobbelt så meget som gennemsnittet for de fem bedste kommuner på hovedkonti 3 og 5.
Det Økonomiske Råd (2004)	Alle kommunale opgaver under ét.	Estimeret effektiviseringsgevinst: 2,2 mia. kr., hvis kommuner med en udliciteringsgrad under 12 pct. fremover udliciterer 12 pct. af deres opgaver. Skønnet gns. besparelse på 372 kr. pr. indbygger ved en forøgelse af udliciteringen på 1 procentpoint.

Anm.: Tabellens analyser er ikke medtaget i figur 1.1., og optællingen af den eksisterende dokumentation, idet der i disse undersøgelser er tale om estimerede effekter ud fra benchmark eller fremskrivninger.

Kilde: Se Appendiks 2.

Appendiks 2 - Oversigt over anvendte analyser af effekter ved konkurrence

1. Blom-Hansen, Jens (2003), "Is private delivery of public services really cheaper? Evidence from public road maintenance in Denmark (*Public Choice*, 115, pp. 419-38).
2. CEPOS (2008), *Det økonomiske potentiale ved øget udlicitering i kommunerne*.
3. Christoffersen, Henrik, Martin Paldam og Allan Wurtz (2007), Public versus Private Production and Economies of Scale. *Public Choice* 130, 311-328.
4. Dansk Erhverv (2010) *Perspektiv, nr. 3*.
5. Det Økonomiske Råd (2004), *Dansk Økonomi forår 2004* (kapitel IV Effektivitet og kvalitet i den offentlige sektor).
6. DI (2010), *Offentlig-privat samarbejde Redegørelse*.
7. Erhvervsministeriet (2000), *Veje til bedre udbud Beskrivelse af krav og ydelser ved udbud: Vaskeriservice, kostpleje og ældrepleje* (gennemført af COWI A/S).
8. Erhvervs- og Boligstyrelsen (2003), *Kortlægning af offentligt-privat samspil i forbindelse med byggeri, renovering, drift og vedligeholdelse af folkeskoler*.
9. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009a), *Analyse af ESCO-samarbejder i kommunerne*.
10. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009b), *Analyse af OPS om innovation*.
11. Finansministeriet (2000), *Effektivitet gennem konkurrence - udbud af velfærdsservice*.
12. FOA (2009), *Konkurrenceudsættelse og udgifterne på det sociale område*.

13. Indenrigsministeriet (1997), *Erfaringer med udlicitering i kommuner og amter.*
14. Indenrigs- og Sundhedsministeriet, KL, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Finansministeriet (2007), *Konkurrenceudsættelse på dagsordenen.*
15. 14. Kommunernes Landsforening, KL (2001) *Fakta og tendenser. Udbud og udlicitering i kommunerne.*
16. Konkurrencestyrelsen (2008), *Klar til konkurrence i kommunerne.*
17. Konkurrencestyrelsen (2009), *Konkurrenceredegørelse 2009.*
18. Servicestyrelsen (2009), *Analyse af offentlig-private partnerskaber på ældreområdet.*
19. SID (2003), *Effekter ved udlicitering.*
20. Styregruppe for Tværoffentligt Samarbejde (2008), *Konkurrenceudsættelse på tilsynsområdet.*
21. Udbudsportalens dokumentationsdatabase (for flere år).
22. Udbudsrådet (2009), *Effektanalyse af konkurrenceudsættelse af pleje- og omsorgsopgaver i kommunerne.*
23. Udliciteringsrådet (2005), *Drivkræfter og barrierer for udlicitering i kommunerne.*
24. Udliciteringsrådet (2006), *Hvorfor ikke udbyde?*
25. Udliciteringsrådet (2004), *Konkurrenceudsættelse af velfærdsydelser i Sverige.*
26. Udliciteringsrådet (2000), *Ministeriernes anvendelse af udbud og udlicitering.*
27. Økonomi og Erhvervsministeriet (2009a), *Internationale erfaringer med partnerskabsbaserede samarbejder.*
28. Økonomi og Erhvervsministeriet (2009b), *Man ved hvad man har, men ikke hvad man får.*

Appendiks 3 - Beskrivelse af refererede undersøgelser

1. Blom-Hansen, Jens (2003), *Is private delivery of public services really cheaper? Evidence from public road maintenance in Denmark*

I artiklen "Is private delivery of public services really cheaper? Evidence from public road maintenance in Denmark" har Jens Blom-Hansen undersøgt potentialet ved at anvende private leverandører på det kommunale vejområde. Artiklen tager udgangspunkt i et desk studie af den eksisterende litteratur på området. Artiklens analyser bygger på datagrundlag om omkostninger mv. fra bl.a. Danmarks Statistik og Konkurrencestyrelsen. Artiklens analyser inddrager en række kontrolvariable fx pendlere, "Vejspecifik" indkomst, km veje, økonomiske ressourcer, urbanisering og partifarve.

2. CEPOS (2008), *Det økonomiske potentiale ved øget udlicitering i kommunerne*

I rapporten "Det økonomiske potentiale ved øget udlicitering i kommunerne" har Rambøll Management for Cepos beregnet de forventede effektivitetsgevinster ved øget udlicitering i kommunerne for henholdsvis alle opgaver under ét og på hovedkontoniveau. Analysen af udliciteringspotentialet i kommunerne er delt op i tre dele: 1) En egnethedsvurdering af de kommunale opgavers udliciteringspotentiale. 2) Ud fra viden om udliciteringsgevinster på de enkelte områder opstilles sandsynlighedsfordelinger for de formodede effektivitetsgevinster. 3) Ud fra en vurderet stigning i udliciteringsgraden (med udgangspunkt i de fem kommuner, der udliciterer mest) og de forventede gevinster på de enkelte områder beregnes en sandsynlighedsfordeling for den samlede økonomiske besparelse ved udlicitering. Beregningerne bygger bl.a. på data fra Danmarks Statistik.

3. Christoffersen, Henrik, Martin Paldam og Allan Wurtz (2007), *Public versus Private Production and Economies of Scale*

I artiklen undersøger forfatterne forskelle i omkostningerne til skolerengøring ved at inddrage data fra 1081 danske folkeskoler. Det undersøges, hvordan skolens størrelse samt organisationsformer påvirker omkostningsniveauet. Tre organisationsformer undersøges, nemlig privat, decentraliseret offentlig og centraliseret offentlig. Analysens resultater viser, at for små skoler påvirker organisationsformen ikke omkostningsniveauet. For store skoler er decentral offentlig organisering af rengøringen den dyreste løsning, imens central offentlig organisering et 5 % lavere omkostningsniveau, og private leverandører har et 30 % lavere omkostningsniveau.

4. Dansk Erhverv, *Perspektiv nr. 3*

Dansk Erhverv har i deres månedlige analyse Perspektiv (26. marts 2010) skønnet over udliciteringspotentialet i kommunerne. Analysen behandler alle opgaver under ét. Analysen fokuserer på det umiddelbart realiserbare potentiale og undersøger dermed udliciteringspotentialet for kommuner med en lav udliciteringsgrad i forhold til kommuner med en høj udliciteringsgrad. Kommunerne grupperes ud fra socioøkonomiske baggrundsfaktorer, og benchmark for udliciteringspotentialet i den enkelte gruppe sættes som kommunen med det tredjestørste udliciteringsgrad for at undgå påvirkninger for outliere i resultatet.

5. Det Økonomiske Råd (2004) *Dansk Økonomi forår 2004 (kapitel IV Effektivitet og kvalitet i den offentlige sektor)*

Det Økonomiske Råd har i deres rapport om dansk økonomi skønnet over den samlede gevinst ved mere kommunal udlicitering. Skønnet er baseret på en model for sammenhæng mellem udlicitering og udgiftsniveau for 1993-2003, analysens jf. boks IV.3.

6. DI (2010), *Offentlig-privat samarbejde, Redegørelse 2010*

DI har i deres redegørelse om offentlig-privat samarbejde skønnet over effektiviseringspotentialet ved mere konkurrence i hele den offentlige sektor. Analysen er for alle opgaver under ét i henholdsvis kommuner, regioner og stat. For kommunerne baserer DI skønnet på fiktiv kommune, der sammenfatter resultaterne for de fem kommuner, som inden for hvert hovedområde skaber mest konkurrence. Den fiktive kommunes resultater er anvendt til at skønne over effektiviseringspotentialet for henholdsvis kommuner, regioner og stat (tabel 2.9-2.12). Endvidere foretager DI fremskrivninger af konkurrencegraden i regioner og stat med den sats, som kommunerne er tiltænkt at forøge deres konkurrenceudsættelse med.

7. Erhvervsministeriet (2000), *Veje til bedre udbud: Beskrivelse af krav og ydelser ved udbud: Vaskeriservice, kostpleje og ældrepleje*

I rapporten ” Veje til bedre udbud” har COWI A/S for Erhvervsministeriet sat fokus på at beskrive krav og ydelser ved udbud: Vaskeriservice, kostpleje og ældrepleje. Rapporten er udarbejdet på baggrund af desk research, telefoninterview, spørgeskemaer til kommuner og amter samt casestudier. Rapportens formål er at lette og billiggøre udbudsprocessen for bestillere og leverandører ved at skabe et grundlag for mere præcise og fuldstændige krav- og ydelsesbeskrivelser.

8. Erhvervs- og Boligstyrelsen (2003), *Kortlægning af offentlig-privat samspil i forbindelse med byggeri, renovering, drift og vedligeholdelse af folkeskoler*

I rapporten ”Kortlægning af offentlig-privat samspil i forbindelse med byggeri, renovering, drift og vedligeholdelse af folkeskoler” har COWI for Erhvervs- og Boligstyrelsen gennemført en kortlægning og analyse vedrørende offentligt-privat samspil inden for drift og vedligehold, renovering og nybyggeri af skoler. Undersøgelsen er baseret dels på kvantitativ med spørgeskemaer til alle kommuner samt indhentning af socioøkonomiske baggrundsoplysninger om kommunerne, dels case-interviews med udvalgte kommuner, leverandører samt kommunale landsorganisationer, kommunale ejendomsselskaber, tekniske forvaltninger og andre interessenter i England, Holland, Norge, Sverige og Finland.

9. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009a), *Analyse af ESCO-samarbejder i kommunerne*

I analysen om ESCO-samarbejder i kommunerne har Rambøll Management for Erhvervs- og Byggestyrelsen belyst kommunernes erfaringer med ESCO-samarbejder (energieffektivisering). Analysen bygger bl.a. på interview og konkrete casestudier.

10. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009b), *Analyse af OPS om innovation*

I analysen af OPS om innovation har Capacent for Erhvervs- og Byggestyrelsen undersøgt ti danske og tre internationale cases, der eksemplificerer forskellige former for OPI-samarbejde. Casene er både fra kommuner, regioner og stat inden for en række forskellige opgaveområder, hvis fokus er borgerrettet service. I forbindelse med analysen er bl.a. der gennemført desk research og interview.

11. Finansministeriet (2000), *Effektivitet gennem konkurrence - udbud af velfærdsservice*

I analysen "Effektivitet gennem konkurrence - udbud af velfærdsservice" har PLS Rambøll Management for Finansministeriet analyseret udbud af fem cases vedrørende udbud af velfærdsservices). Formålet har været dels at identificere og beskrive effektiviseringsgevinster, som kan indhøstes gennem konkurrence, dels at analysere årsagerne til de opnåede effektiviseringsgevinster. De fem cases fra kommuner og amter er følgende: Greve Kommune: Hjemmehjælp, HT: Ældre- og Handicapørsel, Skovbo Kommune: Børnehavedrift, Ringkjøbing Amt: Indvandrerundervisning, Stockholm Kommune: Plejehjem. Børnehaven i Skovbo er udeladt af kortlægningen, da den dels omfatter anlæg, dels ikke har været i udbud.

12. FOA (2009), *Konkurrenceudsættelse og udgifterne på det sociale område*

FOA sammenligner på baggrund af nøgletal fra 2007 kommunernes grad af konkurrence samt udgifterne under hovedkonto 5. FOA finder, at der er en signifikant negativ sammenhæng mellem konkurrencegraden og udgiftsniveauet. Tendensen til negativ sammenhæng genfinder FOA på ældre- og handicapområdet. Sammenhængen kan ifølge FOA ikke genfindes på et overordnet niveau, men kun under enkelte hovedkonti.

13. Indenrigsministeriet (1997), *Erfaringer med udlicitering i kommuner og amter*

I analysen "Erfaringer med udlicitering i kommuner og amter" har PLS Consult for Indenrigsministeriet i 1997 analyseret erfaringerne med udlicitering i kommuner og amter fra 20 cases fra 1994-1996. Fokus har været på hvilke økonomiske og administrative resultater udlicitering har, hvilke konsekvenser det har for de ansattes løn- og ansættelsesforhold samt hvad udlicitering betyder for kvaliteten i opgaveløsningen. Til undersøgelsen er der gennemført desk research, 100 personlige interviews samt spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere, kvalitetsundersøgelse blandt brugerrepræsentanter.

14. Indenrigs- og Sundhedsministeriet, KL, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Finansministeriet (2007), *Konkurrenceudsættelse på dagsordenen*

Indenrigs- og Sundhedsministeriet mfl. berører i inspirationspjecen "Konkurrenceudsættelse på dagsordenen" den flereårige aftale for mere konkurrence om kommunale opgaver, klare politiske mål for konkurrence, mulighederne for at øge konkurrence samt nyere former for offentlig-privat samarbejde. Inspirationspjecen indeholder endvidere en række casebeskrivelser.

15. Kommunernes Landsforening, KL (2001) *Fakta og tendenser. Udbud og udlicitering i kommunerne.*

KL har gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt landets kommuner for at afdække graden af konkurrence i kommunerne, motivationen bag konkurrenceudsættelse samt de kommunale erfaringer konkurrence. Der er undersøgt udbud og udliciteringer af løbende driftsopgaver, forstået som kommunale driftsopgaver, der varetages over en længere periode, og alle udbud og udliciteringer er gennemført 1994 til 1999.

16. Konkurrencestyrelsen (2008), *Klar til konkurrence i kommunerne*

I rapporten "Klar til konkurrence i kommuner" har Konkurrencestyrelsen i samarbejde med Økonomi- og Erhvervsministeriet, Erhvervs- og Byggestyrelsen og Danmarks Statistik undersøgt og analyseret potentialer og barrierer for kommunal konkurrenceudsættelse ved hjælp af bl.a. spørgeskemaundersøgelser og interviews. Rapporten indeholder en gennemgang af 16 eksempler på vellykket konkurrenceudsættelse inden for forskellige områder.

17. Konkurrencestyrelsen (2009), *Konkurrenceredegørelse 2009*

I Konkurrenceredegørelsen for 2009 har Konkurrencestyrelsen i kapitel 3 sat fokus på konkurrencen om de offentlige opgaver, specielt i kommunernes brug af konkurrence samt offentlige indkøb omfattet af EU-udbud.

18. Servicestyrelsen (2009), *Analyse af offentlig-private partnerskaber på ældreområdet*

I analyse af offentlig-private partnerskaber på ældreområdet har Rambøll Management for Servicestyrelsen afdækket kommunernes anvendelse af servicepartnerskaber. Indledningsvist er lavet en screening af kommunerne og regionernes brug af partnerskaber på plejebolig- og hjemmehjælpsområdet via en spørgeskemaundersøgelse. Kommuner der har angivet en aktivitet på området er blevet kontaktet og to cases er udvalgt. Analysen beskriver to kommuner, Kolding og Gribskov.

19. SID (2003), *Effekter ved udlicitering*

I "effekter ved udlicitering" har Deloitte & Touche gennemført en undersøgelse for SID. Undersøgelsen bygger bl.a. på seks kvalitative interviews samt en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse hos henholdsvis udbydere, leverandører og medarbejdere. I undersøgelsen indgår 100 projekter, der alle har kørt i flere år. 80 udvalgt fra udbudsportalen og 20 udvalgt af SID. De valgte opgavetyper er: Kørsel/transport, renovation og rensningsanlæg, vedligehold af veje og grønne områder, administration, IT- og teleydelser, rengøring og vask samt velfærdsydelser (madproduktion og udbringning, sundhed og sociale foranstaltninger samt ældreområdet).

20. Styregruppe for Tværoffentligt Samarbejde, STS (2008), *Konkurrenceudsættelse på tilsynsområdet*

Deloitte har for Styregruppe for Tværoffentligt Samarbejde gennemført en analyse af konkurrenceudsættelse på tilsynsområdet. Fokus er dels på markedssituationen, dels på potentialet ved konkurrencen. Analysen bygger bl.a. på oplysninger fra København, Hillerød og Aalborg, som har konkurrenceudsat området. Desuden indgår oplysninger fra leverandørerne på området. En arbejdsgruppe, hvor Frederiksberg og Haderslev kommuner samt KL indgik, fulgte projektet.

21. Udbudsportalens dokumentationsdatabase

KL har i samarbejde med syv kommuner udviklet en dokumentationsdatabase, der giver kommunerne adgang til et nationalt overblik over konkurrenceudsættelsens effekter. I dokumentationsdatabase, som er tilgængelig via www.udbudsportalen, kan søges på de enkelte kommuner, hvorved de konkrete cases kan genfindes. Pt. ligger der 50 cases i databasen (april 2010).

22. Udbudsrådet (2009), *Effektanalyse af konkurrenceudsættelse af pleje- og omsorgsopgaver i kommunerne*

Rambøll Management har for Udbudsrådet gennemført en analyse af barriere og effekter af konkurrenceudsættelsen af pleje- og omsorgsopgaver på plejecentre i landets kommuner. Analysen formål er at dokumentere både direkte økonomiske effekter og øvrige effekter af konkurrenceudsættelsen. Analysen er gennemført over tre faser. I første fase udvælgelse kommunerne, i anden fase fastlægges effekterne af konkurrenceudsættelsen, og i tredje fase gennemføres effektanalysen, casebeskrivelserne og opsamling af centrale og generelle erfaringer.

23. Udliciteringsrådet (2005), *Drivkræfter og barrierer for udlicitering i kommuner*

Udliciteringsrådet har i ”drivkræfter og barrierer for udlicitering i kommuner” gennemført et casestudie, der bygger på cases i 18 kommuner på fem forskellige driftsområder. Blandt kommunerne var ti, der havde gennemført udliciteringer og otte, der ikke havde gennemført udliciteringer. Derudover havde kommunerne en vis geografisk spredning samt en forskellig partisammensætning af kommunalbestyrelsen. Som led i undersøgelsen er der gennemført personlige interview med 125 politikere og embedsmænd.

24. Udliciteringsrådet (2006), *Hvorfor ikke udbyde?*

Udliciteringsrådet giver i pjecen inspiration til kommunalbestyrelsens arbejde med udbud. Pjecen indeholder status for udbud og udlicitering samt cases til inspiration, hvor der sondres mellem klassiske opgaver, oplagte samt de oversete.

25. Udliciteringsrådet (2004), *Konkurrenceudsættelse af velfærdsydelser i Sverige*

Udliciteringsrådet formidler i rapporten viden om og erfaringer med frit valg, udbud og udlicitering på velfærdsområderne i Sverige og perspektiverer de svenske erfaringer med til udviklingen i Danmark. I kortlægningen behandles ældre, skole og dagpasningsområdet. Fokus er på kvalitet, produktivitet/effektivitet, medarbejder og brugertilfredshed, innovation og kontraktdesign. Kortlægningen bygger på eksisterende undersøgelser, evalueringer og forskning om udbredelsen og effekterne af konkurrenceudsættelse på de tre udvalgte områder. Herudover er der foretaget interviews med repræsentanter for Skolverket, Socialstyrelsen, Det Svenska Kommunförbundet samt brancheorganisationen Almega.

26. Udliciteringsrådet (2000), *Ministeriernes anvendelse af udbud og udlicitering*

Udliciteringsrådet gennemførte i 2000 en undersøgelse af ministeriernes anvendelse af udbud og udlicitering. Formålet var at få dokumenteret, hvorledes statslige institutioner forholder sig til udbudskravet (Udbudscirkulæret). Undersøgelsen er primært tilrettelagt som en spørgeskemaundersøgelse med fire spørgeskemaer samt enkelte opfølgende interviews. Undersøgelsen omfatter alle departementer og statslige institutioner med en årsomsætning på over 25 mio. kr. Besvareelsesprocenten er tæt på 100 pct. (165 institutioner).

27. Økonomi og Erhvervsministeriet (2009a), *Internationale erfaringer med partnerskabsbaserede samarbejder*

Rambøll Management har for Økonomi- og Erhvervsministeriet gennemført caseanalyser indenfor områderne: 1) Ældrepleje, plejeboliger og hjælpemidler, 2) Drift og vedligehold af bygninger, 3) Beskæftigelse og sygedagpenge, 4) ESCO – energitjenester. Formålet med undersøgelsen var at indsamle viden og erfaringer om partnerskabsbaserede samarbejder og dermed bidrage til et grundlag for at formulere en samlet strategi for området. Undersøgelsen af danske og internationale erfaringer med partnerskaber foregik i tre faser: Fase 1: Screening af danske erfaringer. Fase 2: Screening af internationale erfaringer. Fase 3: Beskrivelse af internationale cases og forbindelse til dansk kontekst. Undersøgelsen baserer sig på syv cases, som er udvalgt på tværs af de fire områder og på tværs af landene Sverige og Storbritannien (UK).

28. Økonomi og Erhvervsministeriet (2009b), *Man ved hvad man har, men ikke hvad man får*

I analysen "Man ved hvad man har, men ikke hvad man får" undersøger Økonomi- og Erhvervsministeriet erfaringer med offentlig-privat samarbejde (OPS) inden for bygningsdrift og vedligehold i kommunerne, regionerne og staten. Formålet med analysen er ved hjælp af cases at undersøge barrierer og drivkræfter for OPS-projekter inden for bygningsdrift og vedligehold. Casene er udpeget på baggrund af en kortlægning, som Rambøll har foretaget af erfaringer med partnerskaber inden for drift og vedligehold af offentlige bygninger i Danmark. Selve analysen er udarbejdet på baggrund af en fasemodel. Første fase indeholder beslutnings- og udbudsprocessen. Mens anden fase dækker over selve driftsfasen i de realiserede projekter.