

Sammen om fremtiden

Mere værdi og bedre kvalitet



Indhold

Fælles om et styrket Danmark	3
Sammen om fremtiden	5
Dansk Erhvervs forslag til et styrket offentlig-privat samarbejde	8
Mere samarbejde: Værdi skabes sammen	10
Sund fornuft sikrer værdi: Flere opgaver skal markedsprøves	10
Fokuser på bedste kvalitet til prisen: Stop hjemtagning	12
Sammen om sundhed: Et bedre og mere effektivt sundhedsvæsen	14
Sammen om velfærd: Borgernes frie valg skal udvides og styrkes	16
Strategisk drivkraft for offentlig-privat samarbejde	18
Bedre samarbejde: Mest værdi for pengene	20
Prisgennemsigtighed: En drivkraft for udvikling af velfærd	20
Effektiv opgaveløsning vha. retvisende kontrolbud og kontrolberegninger	22
Stop værdi- og videnstab: Grænser for det offentliges opgaver	24
Færre lovgivningsbarrierer styrker effekt af offentlig-privat samarbejde	26
Øget værdi og lavere ressourceforbrug med effektive rammeaftaler	28
Smartere indkøb: Værdiskabende og bæredygtige indkøb	30
Fremtiden kalder på innovative indkøb	30
Fremtidens bæredygtige indkøb	32
Større værdi ved udbud med lavere transaktionsomkostninger	34
Styrket grundlag for offentlig-private partnerskaber	36
Digitalt fokus skaber styrkeposition	38

Fælles om et styrket Danmark

Når det handler om at sikre og udvikle vores samfund, er der få områder, der er lige så vigtige som offentlig-privat samarbejde. Private virksomheder og organisationer bidrager hver dag med kvalitet og innovation til opgaveløsningen i det offentlige. Det giver valgfrihed, bedre løsninger for borgerne og produkter, som måske på sigt kan eksporteres.

Det er sund fornuft at teste markedet i søgen efter mest værdi for pengene. Alligevel er det kun knap en fjerdedel af konkurrenceegnede offentlige opgaver, der markedsprøves. Det er ikke godt nok. Offentlig-privat samarbejde handler om at udnytte styrkerne i det offentlige og det private til alles fordel. Mere og bedre offentlig-privat samarbejde er en afgørende del af svaret på de udfordringer – f.eks. den demografiske udvikling og den grønne omstilling – som Danmark står overfor.

Rundt om i Danmark og i alle dele af den offentlige sektor vrimler det med eksempler på offentlige myndigheder, der går fordomsfrit til værks i samarbejdet med private aktører. Og som sammen med det private finder nye løsninger og indfrier danskernes høje forventninger. De gode eksempler skal i højere grad finde vej over kommunegrænserne, så nabokommunerne også ser potentialerne og gevinsterne ved at investere i samarbejde.

Der er behov for en kulturændring, hvis vi for alvor skal kunne høste frugterne af samarbejde mellem sektorerne. Vi skal i højere grad tænke begge sektorer ind i opgaveløsningen og udnytte de kompetencer og ressourcer, vi hver især kan tilføre. I samarbejdet kan vi tænke innovativt og udvikle bæredygtige løsninger.

Når vi samarbejder, nytænker, digitaliserer og sikrer en innovativ og bæredygtig indkøbspolitik, vil vi udløse det enorme potentiale – blandt andet i forhold til eksport – der er i øget offentlig-privat samarbejde. Sagt på en anden måde: Vi tror på, at værdi skabes sammen. Gennem offentlig-privat samarbejde og værdiskabende, bæredygtige indkøb kan vi sikre, at Danmark får mest værdi for pengene.

Vi skal stå sammen om fremtiden.

God læselyst.



Brian Mikkelsen
Adm. direktør, Dansk Erhverv



Den offentlige og private sektor er ikke hinandens modsætninger. De er derimod hinandens forudsætninger, hvis vi som nation skal fastholde vores internationale konkurrencekraft.

Sammen om fremtiden

Når det offentlige og private samarbejder, vinder Danmark. Som nation har vi i høj grad opbygget vores samfund gennem evnen til at samarbejde og skabe sammenhængskraft. Samarbejde mellem en stærk offentlig sektor, private virksomheder og organisationer sammenholdt med gode rammevilkår for erhvervslivet er en styrke. Det har medvirket til, at Danmark har klaret sig godt i den internationale konkurrence.

Dansk konkurrencekraft er god, hvilket kan tilskrives evnen til at justere samfundet med nødvendige reformer, der forholder sig til ændrede forhold lokalt og globalt. Vores omstillings-evne betyder, at danske virksomheder har evnet at fastholde deres konkurrenceevne på det internationale marked. Det har skabt den omsætning, vi herhjemme har investeret i den fortsatte udvikling af det danske samfund. Ønsker vi at fastholde vores velstand og velfærd, er det afgørende, at vi også fremadrettet sikrer gode rammevilkår for danske virksomheder.

Meget har ændret sig, siden vi herhjemme opbyggede vores velfærdssamfund. Danmarks økonomi er blevet betydeligt mere afhængig af samhandlen med omverdenen. Vi er trods alt kun ca. 5,8 mio. indbyggere i Danmark ud af 7,8 mia. mennesker fordelt på 193 lande, der også konkurrerer om at kunne levere den bedste internationale konkurrencekraft – og konkurrencen bliver kun hårdere. Her kan Danmark med fordel udnytte vores samarbejds tradition.

Den offentlige og private sektor er ikke hinandens modsætninger. De er derimod hinandens forudsætninger, hvis vi som nation skal fastholde vores internationale konkurrencekraft. Vi skal opretholde balancen mellem de opgaver, det offent-

lige løser, og de opgaver, som det private erhvervsliv skal levere løsninger til. Hvis den offentlige sektor fortsat vokser, sker det på bekostning af erhvervslivet, der vil få vanskeligere ved at rekruttere kvalificeret arbejdskraft. Dette vil have indflydelse på virksomhedernes innovationskraft og dermed evne til at producere attraktive produkter, der kan afsættes på verdensmarkedet. Vi skal ikke konkurrere mellem sektorerne herhjemme, men med afsæt i offentlig-privat samarbejde konkurrere på verdensmarkedet.

Sæt innovationskraften fri

Et styrket offentlig-privat samarbejde giver også mening i forhold til håndtering af hjemlige udfordringer. Danmark står over for store demografiske udfordringer. I fremtiden er der færre, som skal forsørge flere. En ligefrem økonomisk fremskrivning uden ambitioner om at finde nye løsninger til håndtering af vores demografiske udfordring er ikke en holdbar løsning.

Udover at det bliver vanskeligt at finde flere medarbejdere til at løse velfærdsopgaverne, så vil vores velfærd med en en-til-en økonomisk fremskrivning blive udhulet. Uden nye løsninger og måder at løse opgaverne på øger vi ikke produktiviteten i det offentlige. Mere af det samme uden at tænke nyt øger ikke velstanden herhjemme, tværtimod.

Opfindsomhed og teknologisk udvikling er også afgørende, hvis de stigende klimaudfordringer skal håndteres. Danmark har muligheden for at udnytte den lange tradition for samarbejde til at tage "den grønne førertrøje". Stærke alliancer mellem det offentlige og private virksomheder er et unikt udgangspunkt for udvikling af fremtidens kreative og



Stærke alliancer mellem det offentlige og private virksomheder er et unikt udgangspunkt for udvikling af fremtidens kreative og bæredygtige løsninger, der på sigt kan blive nye eksportsucceser.

bæredygtige løsninger, der på sigt kan blive nye eksportsucceser. Skal potentialet indfries, er det afgørende, at rollefordelingen mellem det offentlige og det private er klar, og at spidskompetencerne kommer i spil. Det viser erfaringer både fra medicinalbranchen og høreapparatsindustrien, hvor en progressiv offentlig sektor og et tæt offentlig-privat samarbejde har været afgørende for, at Danmark i dag er hjemland for markedsledende virksomheder som Novo Nordisk og GN Store Nord.

Skal udfordringerne håndteres, og potentialet indfries, kræver det fortsat forandringsparathed og nytænkning – og frem for alt samarbejde, både på tværs af den offentlige sektor og på tværs af offentlig og privat.

Mere værdi for pengene

Øget konkurrence om offentlige opgaver vil blandt andet sikre en markant og nødvendig styrkelse af produktiviteten i den offentlige sektor. Produktivitetsudviklingen i dansk økonomi har længe været lav i et historisk perspektiv, jf. figur 1. Der er behov for at finde veje til at høste større produktivetsgevinster og samtidig sikre, at vi får mest muligt ud af samfundets ressourcer.

Konkurrenceudsættelse af offentlige opgaver sikrer, at vi som samfund får mest for pengene. Det er ikke forskelligt

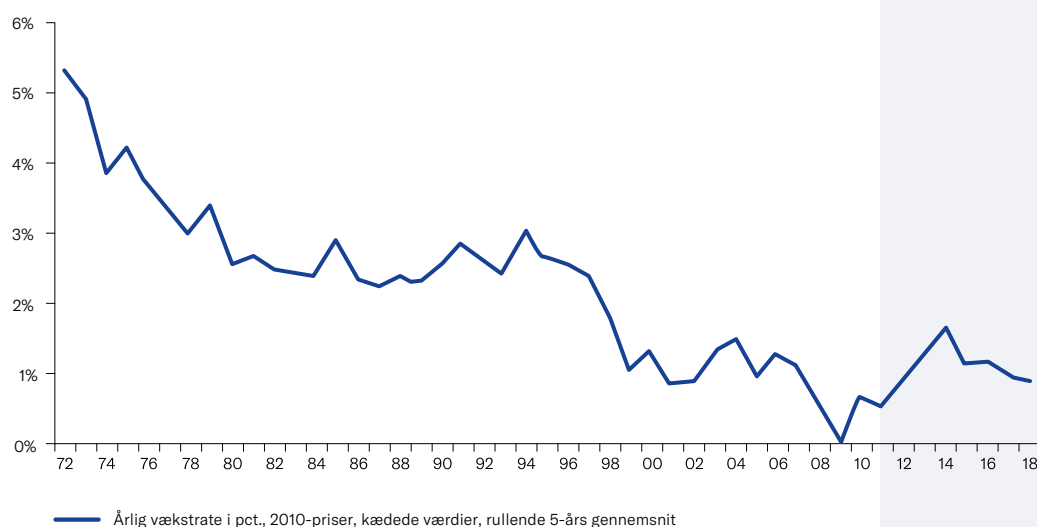
fra, hvorledes de fleste selv agerer, når der f.eks. skal købes nyt køkken privat. Typisk vil man undersøge markedet og bede flere virksomheder om tilbud, inden man vælger den løsning, der bedst opfylder ens ønsker og behov inden for ens økonomiske ramme.

Det samme burde være tilfældet, når det offentlige skal finde en løsning til de såkaldt konkurrenceegnede opgaver. Konkurrenceudsættelse er ikke et ideologisk spørgsmål, men et spørgsmål om sund fornuft. Det handler om at sikre, at vi som nation får mest værdi for pengene.

Konkurrenceudsættelse kan og skal gå hånd i hånd med udviklingen af velfærdssamfundet. Der er ikke tale om et enten eller, men om at finde den rette balance, så velfærdssamfundets kerneværdier bevares og udvikles på en tidssvarende og frugtbar måde. Vi skal naturligvis ikke smide værdier som universel adgang til uddannelse, sundhed og social tryghed ud med badevandet. Vi skal heller ikke forklejnne betydningen af offentlig finansieret forskning, infrastruktur, retsvæsen eller internationalt samarbejde. Det er alt sammen noget, vi skal holde fast i, men samtidig står det også klart for de fleste, at vi er nødt til at udvikle os.

I stedet for at se det private som en modstander og konkurrenceudsættelse som et onde bør man se private virksom-

Figur 1: Dansk produktivetsudvikling 1970-2018. Årlig vækst i arbejdsproduktiviteten 1971-2018



Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken, tabel NP23



heder som en erfaren samarbejdspartner, og konkurrenceudsættelse som en metode til at sikre, at vores skattepenge skaber størst mulig værdi for borgerne og samfundet som helhed. Mere konkurrence kan bidrage til både at løse fremtidens samfundsøkonomiske udfordringer i forbindelse med den demografiske udvikling.

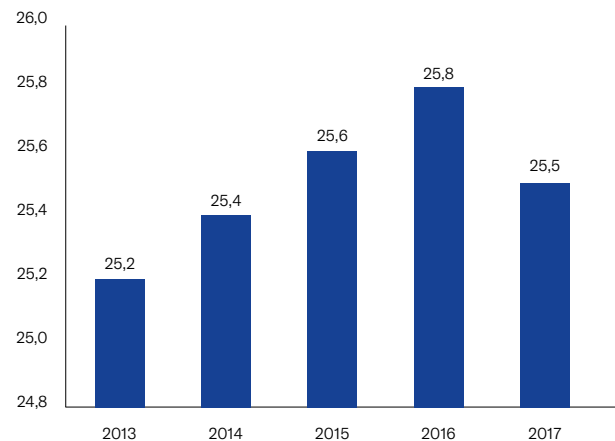
Desværre er udviklingen i konkurrenceudsættelsen af konkurrenceegnede opgaver i staten, regionerne og i kommunerne stagneret. De nyeste tal viser endda et fald i andelen af offentlige opgaver, der markedsprøves jf. figur 2.

For dansk økonomi er det afgørende, at vi øger konkurrenceudsættelsen af offentlige opgaver. I hele landet og i alle afkroge af den offentlige sektor vrimler det med gode eksempler på, hvordan man ved at gå pragmatisk og fordomsfrit til værks finder nye løsninger og indfrier stadigt voksende forventninger. Det sker i et unikt samarbejde mellem medarbejdere, borgere, patienter, forskere, private virksomheder og andre relevante aktører.

Samarbejde skaber international konkurrencekraft

Styrkes alliancerne mellem offentlig og privat, kan vi bygge videre på succeserne uden for Danmarks grænser. Ved at samarbejde, innovere, digitalisere og sikre en bæredygtig og værdiskabende indkøbspolitik skabes private arbejdspladser inden for bl.a. it, rådgivning og sundhed. Samtidigt vil det styrke kvaliteten af den offentlige velfærd og skabe bedre forudsætninger for at forløse det eksportpotentiale, der er i eksempelvis løsninger, hvor kunstig intelligens og bæredygtighed er omdrejningspunkter. Sammen kan vi skabe de bedste rammer for Danmark i fremtiden.

Figur 2: **Udvikling i konkurrenceudsættelsesgraden i pct. i stat, regioner og kommuner (2013-2017)**



Kilde: "Status for offentlig konkurrence, december 2018", Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen

Forslag til et styrket offentlig-privat samarbejde

Dansk Erhverv præsenterer en række konkrete forslag til at styrke samarbejdet mellem det offentlige og private til gavn for Danmark og danskerne. Forslagene er fordelt på tre centrale indsatsområder.

Offentlig-privat samarbejde er en afgørende del af svaret på de udfordringer, Danmark står overfor. Der er behov for mere samarbejde. Det er sammen, at vi skaber den værdi og de løsninger, Danmark skal leve af i fremtiden. Samarbejdet skal styrkes, for gennem bedre samarbejde sikrer vi, at danskerne og Danmark får mest værdi for pengene. Derudover skal den offentlige sektor udnytte sin købekraft til at vise vejen og købe smartere ind med fokus på bæredygtighed og værdiskabelse.

Dansk Erhvervs forslag til et styrket offentlig-privat samarbejde:

Mere samarbejde: Værdi skabes sammen

1. Sund fornuft sikrer værdi: Flere opgaver skal markedsprøves
2. Fokuser på bedste kvalitet til prisen: Stop hjemtagning
3. Sammen om sundhed: Et bedre og mere effektivt sundhedsvæsen
4. Sammen om velfærd: Borgernes frie valg skal udvides og styrkes
5. Strategisk drivkraft for offentlig-privat samarbejde

Bedre samarbejde: Mest værdi for pengene

6. Prisen sigtighed: En drivkraft for udvikling af velfærd
7. Effektiv opgaveløsning vha. retvisende kontrolbud og kontrolberegninger
8. Stop værdi- og videnstab: Grænser for det offentlige opgaver
9. Færre lovgivningsbarrierer styrker effekt af offentlig-privat samarbejde
10. Øget værdi og lavere ressourceforbrug med effektive rammeaftaler

Smartere indkøb: Værdiskabende og bæredygtige indkøb

11. Fremtiden kalder på innovative indkøb
12. Fremtidens bæredygtige indkøb
13. Større værdi ved udbud med lavere transaktionsomkostninger
14. Styrket grundlag for offentlig-private partnerskaber
15. Digitalt fokus skaber styrkeposition

”

Offentlig-privat samarbejde er en afgørende del af svaret på de udfordringer, Danmark står overfor. Der er behov for mere samarbejde.

Mere samarbejde: Værdi skabes sammen

Sund fornuft sikrer værdi: Flere opgaver skal markedsprøves

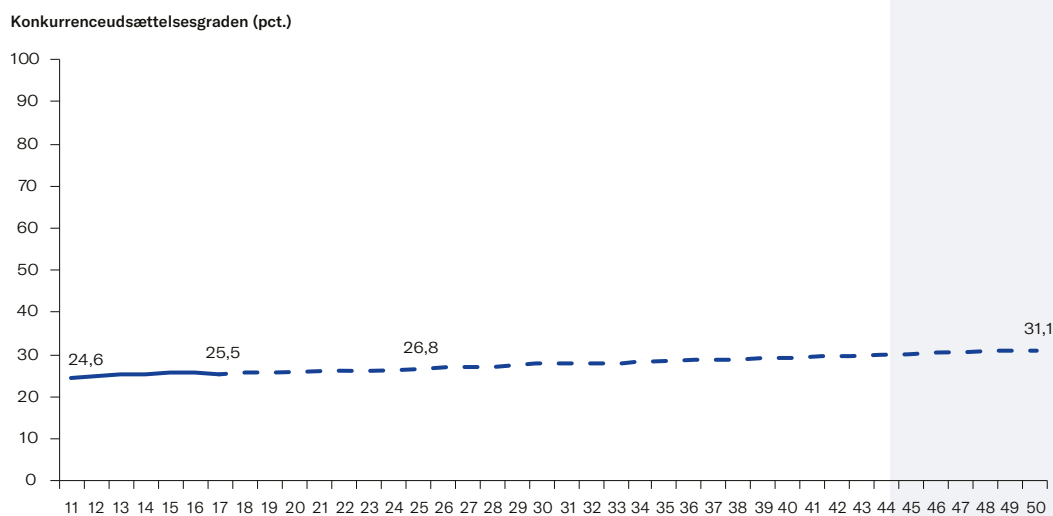
Stigende krav til kvaliteten af velfærdstilbuddene og den dobbelte demografiske udfordring i, at vi i fremtiden er færre til at forsørge flere, sætter det danske samfund under pres. Udfordringerne kan ikke løses ved at fortsætte som hidtil. Skal ressourcerne række i fremtiden, skal vi udnytte dem bedst muligt.

Danmark har en stærk tradition for samarbejde. Den skal vi bygge videre på. Erfaringer viser nemlig, at konkurrenceudsættelse er en vej til at sikre bedre kvalitet såvel som økonomiske gevinster.

Kun en ud af fire offentlige opgaver er i dag udsat for konkurrence. Samlet er der konkurrenceegnede offentlige opgaver for ca. 305 mia. kr., der ikke er konkurrenceudsat.¹ Produktivitetskommissionen har tidligere anbefalet at øge konkurrenceudsættelsen af offentlige opgaver.² Dansk Erhverv er enig og ser konkurrence om offentlige opgaver som den bedste garanti for mest værdi for pengene.

Konkurrenceudsættelse af offentlige opgaver er erfaringsmæssigt forbundet med mere effektiv, mere innovativ og bedre opgaveløsning. Analyser og dokumenterede erfaringer fra blandt andre KL, Danske Regioner, Økonomi- og Indenrigsministeriet samt Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde (ROPS) viser, at der er økonomiske gevinster ved konkurren-

Figur 3: **Konkurrenceudsættelsesgraden i pct. i stat, regioner og kommuner fra 2011 til 2018 med fremskrivning frem til 2050.**



Kilde: "Status for offentlig konkurrence" 2016 og 2018, Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen samt egne beregninger.

ceudsættelse, om end vurderingerne af gevinsternes størrelse er varierende.

For Dansk Erhverv er øget konkurrenceudsættelse ikke et ideologisk spørgsmål, der handler om, at det offentlige blindt skal udlicitere mere. Konkurrenceudsættelse handler om at finde den leverandør – offentlig eller privat – der kan levere de bedste ydelser til prisen. Det offentlige kan selv gennem kontrolbud deltage i konkurrencen og i sidste ende vinde opgaven, hvis det vurderes, at det offentlige kan løse opgaven bedre end markedet. Når opgaverne ikke konkurrenceudsættes, er det umuligt at vide, om opgaverne kunne være løst mere hensigtsmæssigt af en anden aktør.

Fremskriver man den historiske udvikling i konkurrenceudsættelsen af offentlige opgaver, bliver det tydeligt, at der er behov for politisk handling. Dansk Erhvervs fremskrivning af tallene, jf. figur 3, viser, at den forventede konkurrenceudsættelsesgrad i 2025 vil være 26,8 pct. Ser man endnu længere ud i fremtiden, viser fremskrivningen, at konkurrenceudsættelse i kommuner, regioner og stat ikke engang i 2050 er på 35 pct., hvis den nuværende udvikling i konkurrenceudsættelsesgraden fortsætter.

Der er således lange udsigter til, at det fulde potentiale i konkurrenceudsættelse er udnyttet. Ligeledes går der længe, inden borgerne kan vide sig sikre på at få den bedste kvalitet til prisen.

Dansk Erhverv anbefaler

- **Krav om indkøbsstrategi:** Der skal indføres krav om, at der i staten, regioner og kommuner udarbejdes indkøbsstrategier med en pipeline for kommende udbud.

- **Støtte til indkøb:** Der skal etableres en pulje, hvor offentlige myndigheder kan søge midler til indkøb af rådgivning i forbindelse med større og mere komplekse udbud. Derved understøttes øget konkurrenceudsættelse, samt innovative og bæredygtige indkøb fremmes.
- **Måltal for konkurrenceudsættelse:** Der skal opstilles nationale målsætninger for væksten i offentlig konkurrenceudsættelse. I 2050 skal minimum 50 pct. af de konkurrenceegnede opgaver i stat, regioner og kommuner være konkurrenceudsat. For at sikre fremdrift skal der etableres delmåltal. Der skal således være en målsætning om en årlig stigning på 1 pctpoint frem til 2025.
- **Forpligtende aftale:** Målsætningen skal indskrives i kommune- og regionsaftaler. Kommunerne og regionerne forpligtes derved til at opnå de fastsatte mål. Såfremt de politiske aftaler ikke indfries, skal der vedtages lovgivning, som forpligter regioner, kommuner og staten til konkrete måltal for konkurrenceudsættelse.

Eksempel:

Øget tilfredshed og bedre økonomi

I 2015 udbød Frederiksberg Kommune driften af Dronning Anne Marie Centret (DAMC). Udbuddet blev vundet af OK-fonden. Kommunen har både før og efter udbuddet målt på en række forhold relateret til plejehjemmene. Siden udbuddet har der været en fortsat høj medarbejdertilfredshed og en stigende brugertilfredshed – altså beboernes tilfredshed med at være på DAMC. Brugertilfredshedsindekset steg fra 88 pct. i 2015 til 91 pct. i 2018. Dermed har Frederiksberg Kommune gennem udbuddet øget kvaliteten af tilbuddet – tilfredsheden – samtidig med, at kommunen har opnået en millionstor besparelse på de årlige driftsudgifter og dermed øget sit økonomiske råderum.

¹ Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. (2018). Status for offentlig konkurrence 2018.

² Produktivitetskommissionen (2014). Analyserapport 6: Offentlig-privat samarbejde.

Fokuser på bedste kvalitet til prisen: Stop hjemtagning

Et velfungerende samarbejde mellem det offentlige og private virksomheder om udførelsen af opgaver fører erfaringsmæssigt til nye, kreative løsninger og mere effektive arbejdsgange. Samarbejdet er en væsentlig forudsætning for udviklingen af den offentlige sektor og styrker samtidig danske virksomheders internationale konkurrenceevne. Alligevel vælger en række offentlige myndigheder at hjemtage opgaver til trods for, at der er et velfungerende marked, der kan løse opgaven.

Gennem inddragelsen af private virksomheder i løsningen af offentlige opgaver sikres det, at den offentlige opgaveløsning følger med tiden, og at borgerne får glæde af de mange positive effekter, der følger af offentlig-privat samarbejde.

Dansk Erhverv har i en undersøgelse påvist, at 30 pct. af deltagende kommuner siden 1. januar 2015 har hjemtaget offentlige opgaver uden at genudbyde dem jf. figur 4.

Hjemtagning hæmmer konkurrencen

Der kan opstå situationer, hvor eksempelvis kommuner oplever et behov for at hjemtage opgaver, der løses af private virksomheder og organisationer. Det kan der være mange grunde til. Problemet er ikke, at kommunerne løser opgaverne selv, men at de ved at hjemtage en opgave uden at genudbyde den ikke er i stand til at afgøre, om borgerne får den bedste kvalitet til den bedste pris.

Den eneste måde at vide med sikkerhed, hvor man får mest værdi for pengene, er ved at teste markedet og genudbyde opgaven. Når opgaver udbydes eller genudbydes, er det offentlige velkommen til at byde på opgaven. Det kan sagtens være, at et genudbud viser, at kommunen kan løse de



Når det offentlige kan hjemtage opgaver, uden krav om, at det skal være hensigtsmæssigt set fra et samfundsperspektiv, svækkes konkurrencen.

hjemtagne opgaver bedre og billigere selv. Men når opgaven ikke genudbydes, er det ikke til at vide. Samtidig går kommunerne glip af den vigtige proces forud for et udbud, hvor der internt kortlægges behov og fastsættes krav til opgaveløsningen, bl.a. med udgangspunkt i erfaringerne fra det seneste udbud. Samtidig mister kommunen den innovationskraft og markedsindsigt, som private leverandører kan bidrage med.

Vide rammer for hjemtagning

Som reglerne er i dag, har det offentlige vide rammer for at hjemtage opgaver, også selv om opgaverne løses til stor tilfredshed af en privat leverandør. Der findes ingen lovgivning, der regulerer adgangen til at hjemtage offentlige opgaver, og der stilles heller ikke krav om, at opgaverne på et senere tidspunkt igen skal prøves på det private marked. Samtidig har det offentlige meget vide muligheder for at annullere igangværende udbud af offentlige opgaver for i stedet at hjemtage opgaven.

Når det offentlige kan hjemtage opgaver, uden krav om, at det skal være hensigtsmæssigt set fra et samfundsperspektiv, svækkes konkurrencen. Det offentlige risikerer at bremse innovationen på markedet, lukke mindre markeder helt ned og skabe offentlige monopoler.

Figur 4: **Andelen af kommunerne, som har hjemtaget opgaver siden 1. januar 2015.**



Kilde: Dansk Erhvervs undersøgelse blandt danske kommunaldirektører, november 2018.
Note: n = 51 af de 98 kommuner i Danmark.

Dansk Erhverv anbefaler

- **Kontrolberegninger forud for hjemtagning:** Det offentlige egne omkostninger ved selv at løse opgaven skal beregnes forud for en eventuel hjemtagning. Beregningerne skal indeholde alle relevante direkte og indirekte omkostninger samt tage højde for OECD's anbefalinger om prissætning af offentlige aktiviteter på kommercielle markeder.
- **Krav om genudbud:** Senest to år efter hjemtagningen skal der ske genudbud af opgaven. Det offentlige kan selv byde på opgaven med kontrolbud. Dermed sikres det, at opgaven løses der, hvor der er det bedste forhold mellem pris og kvalitet.
- **Klare regler for annullationer:** Der skal gælde klare og udtrykkelige regler i udbudsloven om, at annullation af offentlige udbud skal ske på sagligt grundlag, og at den offentlige ordregiver bærer bevisbyrden for sagligheden.

Den eneste måde at vide med sikkerhed, hvor man får mest værdi for pengene, er ved at teste markedet.

Eksempel:

Region Midtjylland hjemtager fire akutlægebiler

Region Midtjylland har valgt at hjemtage fire akutlægebiler til trods for, at regionen har udtrykt tilfredshed med samarbejdet med Falck. Beslutningen om hjemtagning træffes, selvom hjemtagningen medfører en ekstra omkostning på 1,5 mio. kr. årligt sammenlignet med Falcks tilbud. Hertil kommer en engangsinvestering på 5,4 mio. kr. Det er penge, som politikerne kunne have brugt på andre gode formål. Hjemtagningen begrundes med, at man gerne vil have erfaring med drift af akutlægebiler og videnindsamling til brug for kommende udbud. Intet tyder dog på, at opgaven på ny konkurrenceudsættes.

Sammen om sundhed: Et bedre og mere effektivt sundhedsvæsen

Behovet for at gå nye veje i sundhedsvæsenet er større end nogensinde. Et stigende antal ældre kronikere og borgere med komplekse sygdomme sætter økonomien og sundhedsvæsenet under pres jf. figur 5.

Ifølge tal fra Danske Regioner vil sundhedsudgifterne frem mod 2060 stige med 47 procent, hvis udviklingen fortsætter som hidtil. Det svarer til en merudgift på 58 milliarder kroner i 2060. 14 pct. skyldes, at der kommer flere ældre, 14 procent at vi lever længere, og 19 procent at der hele tiden kommer nye og mere omkostningstunge behandlingsformer til.³

Der er med andre ord behov for at gå nye veje, hvis vi skal løse udfordringerne i sundhedsvæsenet. Dansk Erhverv ser det som en fælles opgave for private og offentlige aktører at finde svar på udfordringerne og skabe sammenhæng i sundhedsvæsenet. Målet bør være et effektivt sundhedsvæsen, som borgerne har høj tillid til, og hvor de får behandling af højeste kvalitet, uanset om det sker i offentlig eller privat regi.

Dansk Erhverv peger på tre områder, hvor samarbejde mellem offentlige og private aktører kan udvikle og frigøre et potentiale til at sikre et bedre og mere effektivt sundhedsvæsen i fremtiden.

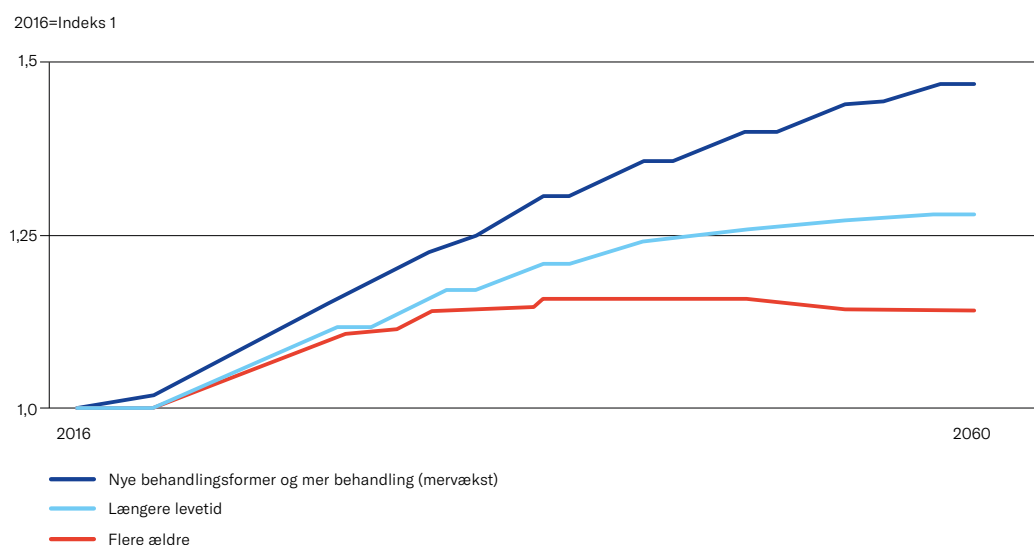
- **Mere konkurrenceudsættelse og sammenhæng i patientbehandlingen**
- **Anvendelse af teknologiske løsninger**
- **Flere forebyggende behandlinger gennem bl.a. hjemmemonitorering og ambulante behandling**

Flere sundhedsopgaver skal løftes af private

Sundhed er det område på tværs af den offentlige sektor, der ubetinget rummer det største potentiale for et styrket samarbejde mellem offentlig og privat, og dermed også det største potentiale for økonomiske og kvalitetsmæssige gevinster som følge af øget konkurrence. Det kan både være gennem et udvidet og styrket frit valg såvel som konkurrenceudsættelse.

I dag leverer private kun cirka 1 pct. af de samlede sygehusydelse. Til sammenligning er den private markedsandel på det somatiske område i Sverige 8 pct. (2015-tal) og

Figur 5: **Udvikling i sundhedsudgifter frem til 2060**



Kilde: Danske Regioner

Note: <https://www.regioner.dk/sundhed/medicin/prioritering>

i Norge 10 pct. (2016-tal).⁴ Ofte sker inddragelsen af private i Danmark kun på meget afgrænsede områder og kun som en sekundær mulighed, der alene bringes i spil, når det offentlige selv mangler kapaciteten, og patienterne kan benytte det udvidede frie sygehusvalg. Det på trods af, at private aktører kan demonstrere høj effektivitet i mange behandlingsformer. Danske Regioner har i 2014 opgjort, at det potentielle marked for private leverandører ift. sygehusydelser udgør 35 pct.⁵ Dansk Erhvervs beregninger viser, at det i dag vil svare til, at der er et potentiale for konkurrenceudsættelse af sygehusydelser for op mod 28,7 mia. kr.

Dansk Erhverv anbefaler

- **Udbud med volumengaranti:** Der skal gennemføres fælles udbud af et fast antal behandlinger med volumengaranti. Der kan med fordel tages udgangspunkt i de behandlingsområder, hvor der i dag er størst privat kapacitet og længste ventelister.
- **Udbud af patientforløb:** Der skal gennemføres udbud af samlede patientforløb. Det vil sige patientforløb, som dækker over både kommunale og regionale opgaver i forbindelse med en given behandling.
- **Udbud af sygehus eller enkelte afdelinger:** Muligheden for at udbyde mindre lokale sygehuse med få specialer og ikke akutte funktioner skal undersøges. Ligesom man med fordel kan se på udbud af drift af hele afdelinger på hospitaler, hvor man lader en privat aktør varetage bestemte operationer og undersøgelser, som kan planlægges uafhængigt af resten af sygehusets drift.
- **Sundhedshuse som OPS:** Der skal udvikles et offentlig-privat samarbejde omkring drift af kommunale sundhedshuse. Dette gælder både i forhold til forebyggende behandlinger i sundhedshuset, kontroller efter sygehusbehandlinger og evt. telemedicinske løsninger og hjemmemonitorering.
- **Fokus på værdibaserede indkøb:** Der skal være fokus på værdibaserede indkøb, hvor der sigtes mod at opnå

de bedst mulige resultater under hensyntagen til en effektiv ressourceanvendelse. Det skal blandt andet sikres ved, at klinikker og fagpersonale inddrages i de tekniske indkøb.

- **Udvidet frit valg skal indbefatte behandling hos praktiserende speciallæger:** Patienten skal ikke længere risikere at havne på en venteliste, fordi den pågældende henvises til en praktiserende speciallæge i stedet for til et hospital. Modellen skal sikre, at fokus bliver på opgaven og patientrettigheden, og ikke at det nødvendigvis skal være en speciallæge med ydernummer, der løser opgaven.
- **Styrket frit valg på sundhedsområdet:** Patienter skal på sundhedsområdet have frit valg i Danmark mellem offentlig og privat behandling på samme vilkår, som de i dag har frit valg i andre EU-lande i henhold til patientmobilitetsdirektivet. Konkret betyder det, at der bør gives frit valg fra dag ét på alle ikke-specialiserede ambulante behandlinger.
- **Lige konkurrence i praksissektoren:** Der skal være lige vilkår for at eje og drive praksisklinik for alle udbydere mod i dag, hvor det fx kun er en læge i almen medicin og tandlæge, der kan eje majoriteten af en klinik.

Eksempel:

Flere patienter behandles for de samme ressourcer

I Stockholm har man ladet den private kæde Capio drive St Görans Sjukhus med akutfunktion siden 1994. Efter at privathospitalet overtog driften, øgedes effektiviteten med 30 pct., og hospitalet kunne behandle 100.000 flere patienter årligt for de samme offentlige ressourcer.⁶

Samtidig har St. Göran øget produktiviteten med 2-6 pct. i forhold til andre hospitaler. Men de gode resultater gælder ikke kun for produktivitet. St Görans performer bedst i forhold til alle kvalitetsparametrene, som er fastsat af Region Stockholm (SLL).⁷

³ Danske Regioner (2016). REGIO, Danske Regioners analysemagasin – Særnummer om prioritering.

⁴ CEPOS. (2019). Privathospitalernes markedsandele er halveret på 10 år.

⁵ Dansk Erhverv. (2015). Milliardpotentiale for regionerne ved øget konkurrenceudsættelse.

⁶ Verdensbanken/Taylor&Blair. (2002).

⁷ <https://timbro.se/valfard/den-forskrackliga-succen-historien-om-akutsjukhuset-st-goran/>

Sammen om velfærd: Borgernes frie valg skal udvides og styrkes

Vi har et stærkt velfærdssamfund i Danmark. En stor del af de tilbud og ydelser, vi som samfund tilbyder til eksempelvis ældre, udsatte grupper og mennesker med handicap, leveres i dag af private og selvejende leverandører.

Sammen med kommuner og regioners tilbud er ikke-offentlige tilbud i dag en integreret del af vores velfærdssamfund, og i mange tilfælde forudsætningen for et velfungerende mix af velfærdstilbud.

I dag har borgerne ret til at vælge mellem flere leverandører på en række områder. Det gælder bredt inden for sundheds og velfærdsområderne, f.eks. ældrepleje, socialområdet, genoptræning og frit sygehusvalg. Borgerne har taget det frie valg til sig. Inden for eksempelvis hjemmeplejen vælger en ud af tre ældre i dag en privat leverandør.⁸

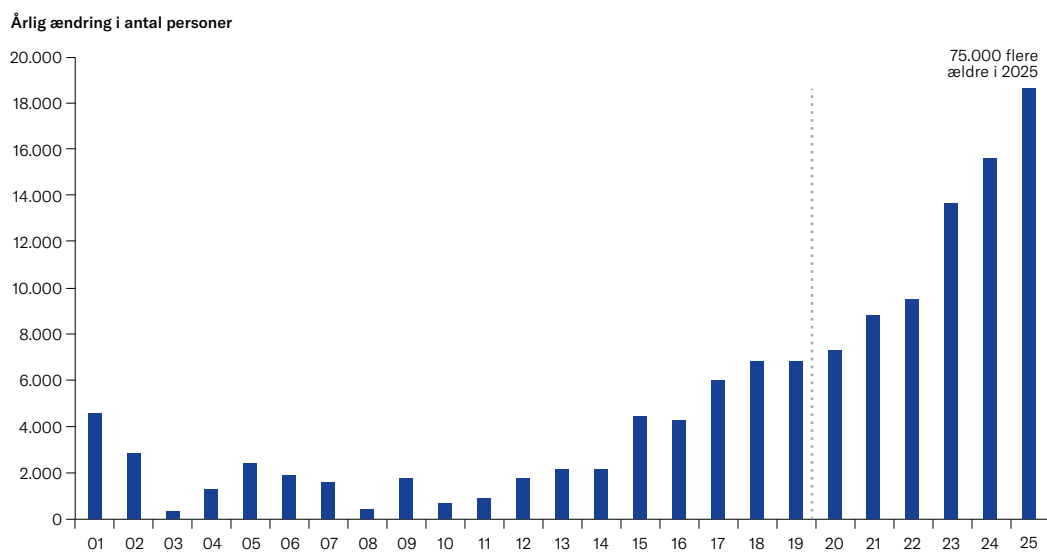
Et styrket frit valg, hvor borgeren eksempelvis selv kan vælge, hvem der skal ind over dørtærsklen eller på anden vis leverer omsorg, pleje eller sundhedsbehandling, har vist sig at bidrage med muligheden for synergi, kvalitet og innovation. Private leverandører i hjemmeplejen bidrager eksempelvis gennem et lavere sygefravær og højere kontinuitet til en ældrepleje, hvor borgeren i højere grad møder et kendt ansigt i sit eget hjem.

Dansk Erhverv anser frit valg som en vigtig motor for udviklingen af vores velfærdssamfund. Værdien af samspillet mellem kommuner, regioner og private er ofte til at få øje på, når parterne bidrager med noget forskelligt, og når borgeren gennem sine valg gør præferencer og kvalitet synligt.

Der er brug for den synergi og innovation, der opstår som følge af borgernes frie valg. Danmark står, jf. figur 6, i en situation, hvor vi kan forvente 170.000 flere ældre over 80 år i løbet af de næste 10 år. Det svarer til en stigning på lige godt 60 pct. fra 2019 til 2030, hvilket næsten er en fordobling siden 2010. Det sker parallelt med, at vi kan forvente flere kronikere og flere borgere med mere komplekse sygdomme. Danske Regioner forventer, at sundhedsudgifterne frem mod 2060 vil stige med 47 pct., hvis udviklingen fortsætter som hidtil.⁹ Det er en fælles udfordring, som bør løftes i samarbejde mellem det offentlige og private aktører.

Et styrket og udvidet frit valg er en mulighed for at skabe et mere sammenhængende forløb for den enkelte. At borgerne kan vælge den løsning, der passer dem bedst, er et sundhedstegn. Men et frit valg og sund konkurrence mellem forskellige udbydere forudsætter, at private leverandører og den offentlige sektor er ligestillede. Det skal være de samme krav, der stilles til sundheds- og velfærdsleverandørerne, uanset om leverandøren er offentlig eller privat.

Figur 6: **Antal ældre på 80 år eller derover i Danmark**



Kilde: Danmarks Statistik (FOLK2) og (FRDK118).
Note: Tallene er afrundet til hele 1.000 personer.



Dansk Erhverv anbefaler

- **Konkurrence på kvalitet:** Dansk Erhverv ønsker konkurrence på kvalitet. Det er en forudsætning for at kunne høste gevinsterne ved et styrket offentlig-privat samarbejde.
- **Udvidet frit valg:** Langt flere ydelser til borgere i eget hjem skal omfattes af frit valg. Det gælder særligt rehabilitering og genoptræning efter servicelovens regler og hjemmesygepleje efter sundhedslovgivningen.
- **Styrket informationsindsats:** Det frie valg skal styrkes gennem øget information til borgere og pårørende om det frie valg. En forudsætning herfor er, at kvalitet skal være åben tilgængelig og sammenlignelig for borgere og pårørende på tværs af leverandører.

Eksempel:

Højet kvalitet når det offentlige og private er dør om dør

Christians Have Plejecenter i Solrød er ikke som alle andre plejecentre. Som det eneste i Danmark er den ene halvdel af plejecentret privat og drives af Altiden, mens den anden halvdel drives i offentligt regi af Solrød Kommune. Den traditionelle model har kørt siden 2003 med gode resultater. Sygefraværet er ca. 3 pct., og der er flotte tilsynsrapporter uden anmærkninger. Udgangspunktet på Christians Have er et godt samarbejde i hverdagen mellem den offentlig og private del med fokus på erfaringsudveksling om den faglige kvalitet og samarbejde om aktiviteter. Det hele tilsat en snert af sund konkurrence i forhold til kvalitet og medarbejdertilfredshed. Det er med til at løfte tilbuddene på en række vigtige områder, som øger kvaliteten af den pleje og omsorg, borgere og pårørende tilbydes.

⁸ Danmarks Statistik. (2017). <https://dst.dk/da/Statistik/emner/levetilkaar/sociale-forhold/sociale-ydelser-til-aeldre>

⁹ Danske Regioner (2016). REGIO, Danske Regioners analysemagasin – Sænummer om prioritering.

Strategisk drivkraft for offentlig-privat samarbejde

Dansk Erhverv ser et stærkt offentlig-privat samarbejde som en vigtig del af svaret på de udfordringer, Danmark står over for i form af stigende krav til kvaliteten af velfærdstilbudene og det faktum, at vi i fremtiden er færre til at forsørge flere. Det er et pres, der ikke kan løses ved at handle, som vi plejer. Forandringsparathed, nytænkning og frem for alt samarbejde på tværs af offentlig og privat er nødvendigt. Et stærkt offentlig-privat samarbejde er til gavn for Danmark og vil føre til en stærk international styrkeposition gennem udvikling af nye løsninger og konkurrencedygtige produkter.

De gode eksempler findes allerede. Samarbejde mellem medarbejdere, borgere, patienter, forskere, private virksomheder og andre relevante aktører finder sted. Nye måder at designe og yde service til borgerne ser dagens lys, og nye digitale og teknologiske muligheder opstår. Men skal udfordringerne overkommes, er spredte gode initiativer ikke nok. Alliancer mellem offentlig og privat skal styrkes, og det kræver en fokuseret indsats.

Etablering af en national OPS-enhed

Der er behov for en aktiv og kompetent enhed for offentlig-privat samarbejde, der fremmer innovation og understøtter dansk konkurrenceevne. Der skal bygges videre på de gode initiativer, og relevante kompetencer og videnscentre skal samles i en national OPS-enhed. Målet er at gøre det nemmere at igangsætte og gennemføre et effektivt offentlig-privat samarbejde.

OPS-enheden skal være den organisatoriske drivkraft i en samlet national strategi med det formål at udvikle og opbygge offentlige og private alliancer om udvikling af gode løsninger til gavn for hele Danmark.

Enheden skal samarbejde med det eksisterende Forum for Udbud, der er et udbudsfagligt råd, som har til opgave at komme med anbefalinger og løsningsforslag til bedre offentlige udbud, herunder fremme konkurrenceudsættelsen af offentlige opgaver. Ved at samle den spredte indsats i én national enhed styrkes fundamentet for offentlig-privat samarbejde.



Der er behov for en aktiv og kompetent enhed for offentlig-privat samarbejde, der fremmer innovation og understøtter dansk konkurrenceevne.

Organisering, kompetencer og beslutningskraft

Offentlig-privat samarbejde kan have mange former, og der er stor forskel på både lovgivning og udførelse af eksempelvis offentlig-private partnerskaber (OPP) og konkurrenceudsættelse. Derfor er der behov for forskellige spor, hvor der opbygges særlig ekspertise i en national OPS-enhed. OPS-enhedens aktiviteter kan overordnet inddeles i følgende grupper:

- **Konkurrenceudsættelse**
- **OPI: Offentlig-Privat Innovation**
- **OPP: Offentlige-Private Partnerskaber**
- **Internationale indsatser (herunder hjælp til service-eksport)**
- **Digitalisering og teknologiforståelse forankret i forretning**
- **Bæredygtige og værdiskabende indkøb**

OPS-enheden skal ledes af en professionel bestyrelse med repræsentation fra erhvervslivet og arbejdsmarkedets parter, Erhvervsministeriet, Finansministeriet, KL og Danske Regioner.

Organisatorisk kan der tages afsæt i en række af de opgaver og kompetencer, herunder arbejdet med 'bedre udbud'¹⁰, der i dag er forankret i Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. Det er endvidere afgørende, at de medarbejdere, der tilknyttes OPS-enheden, har praksisnære erfaringer, som de kan trække på, når de f.eks. skal rådgive kommuner, regioner og stat om mulighederne i OPI, OPP og konkurrenceudsæt-

Et stærkt offentlig-privat samarbejde er til gavn for Danmark og vil føre til en stærk international styrkeposition.

telse. De praksisnære erfaringer skal suppleres med analytiske kompetencer som eksempelvis er kendt fra Råd for Offentlig-Privat Samarbejde.

OPS-enheden skal have kompetencer og beslutningskraft til at:

- Rådgive kommuner, regioner og stat om mulighederne i OPI, OPP og konkurrenceudsættelse og understøtte konkrete initiativer
- Opsamle viden og udarbejde nye analyser af "best practice" og barrierer inden for de fire nævnte områder og sikre, at viden bliver distribueret, herunder om digitale teknologier
- Udarbejde anbefalinger om udformningen af kontroludbud, så der skabes mere gennemsigtige procedurer
- Koordinere eksportrettede aktiviteter der tager afsæt i offentlig-privat samarbejde
- Gennemføre nationalt ensartede kvalitetsmålinger på alle relevante serviceområder
- Koordinere viden og vejledning om etablering af nye offentlig-private samarbejder ved at understøtte offentlige myndigheders indkøb af og adgang til specialiseret rådgivning
- Koordinere et nationalt overblik over OPI- og OPP-projekter (nationale pipelines)

Dansk Erhverv anbefaler

- Etablering af en national OPS-enhed: OPS-enheden skal være den organisatoriske drivkraft i en samlet national strategi med det formål at udvikle og opbygge offentlige og private alliancer.

¹⁰ Bedre udbud: <https://bedreudbud.dk/>

Bedre samarbejde: Mest værdi for pengene

Prisgennemsigtighed: En drivkraft for udvikling af velfærd

For at sikre mest værdi for pengene og en effektiv offentlig sektor er det nødvendigt med viden om prisen på og kvaliteten af de ydelser, der leveres. Både i forhold til den interne drift i offentlige organisationer og eksternt i de sammenhænge, hvor det offentlige konkurrerer med private om opgaver, der er sendt i udbud.

Den offentlige sektor mangler både tradition for og redskaber til at kunne sætte et retvisende prisskilt på sine ydelser. Det vil sige til konkret at kunne dokumentere egne omkostninger ved selv at levere en specifik ydelse. Ofte forekommer prisen på offentlige ydelser kunstigt lave pga. skjulte eller indirekte omkostninger. Er der i forbindelse med en offentlig ydelse eksempelvis brug for juridisk bistand eller revisorydelser, så ydes og betales disse ofte af myndighedens fællesadministration, uden at blive afspejlet i ydelsens pris. Situationen for private er en anden; her skal alle omkostninger være fuldkommen klarlagte og medregnes i prisen.

Manglende prisgennemsigtighed og indsigt i prisen på eksempelvis en offentlig plejehjemsplads eller på et offentligt socialt behandlingstilbud kan have store samfundsmæssige konsekvenser. Er der ikke mulighed for reelt at sammenligne offentlige og private tilbud, hæmmes muligheden for at prioritere og udvikle velfærd. Men det har også stor betydning for den enkelte borger, som risikerer ikke at få tildelt den rigtige støtte, eller som ikke får adgang til den bedste kvalitet til prisen. For

de private leverandører betyder den manglende gennemsigtighed ofte en ulige konkurrence og fravalg af opgaver.

Der er mange eksempler på, at kommuner lukker handlen med velfærdssamfundets ydelser om sig selv, flytter borgere til egne lokale tilbud eller hjemtager kontrakter. Sker det på et fejlagtigt grundlag, får borgeren måske ikke den bedste indsats og samfundet måske ikke mest værdi for pengene.

Klare regler sikrer fair og lige vilkår

Klare regler for prisfastsættelse er en forudsætning for sammenlignelighed mellem priser i det offentlige og det private. Danskerne skal have mest for pengene. Det er den – offentlig eller privat – som kan levere den bedste løsning til prisen, som skal løfte opgaven. Når det offentlige ikke prissætter korrekt, så er det en skævvridning af konkurrencen. Det ønsker Dansk Erhverv at gøre op med.

Det offentlige skal kunne dokumentere egne omkostninger ved selv at levere en specifik ydelse fremfor at købe den hos en privat leverandør. Staten har peget på, hvad man som minimum bør tage med, når det offentlige regner den samlede pris ud på en ydelse. I kontrolbudsbekendtgørelsen findes regler for afgivelse af kontroludbud, og der opremses henholdsvis direkte og indirekte omkostninger.

På kommunalt niveau er det muligt at få et overblik over udgifterne på de enkelte hovedkonti, men ikke de samlede udgifter for de enkelte institutioner. Her mangler ofte de indirekte udgifter som konsekvens af den måde, kontopla-

nerne er skruet sammen i kommunerne. Udgifter ligger simpelthen et andet sted i kommunens regnskaber.

Det manglende overblik over indirekte omkostninger er ikke kun en økonomisk udfordring. Det er også et politisk problem. Folkevalgte politikere og forvaltningen får et dårligere grundlag at prioritere ud fra og udvikle velfærden på. Derudover risikerer den enkelte borger ikke at få den bedste støtte eller behandling til prisen, og ikke-offentlige virksomheder og organisationer møder en konkurrence på et fejlagtigt grundlag.

For at sikre korrekt prissætning af offentlige ydelser anbefaler OECD, at en række omkostninger tillige skal indgå i beregningen.¹¹ Dansk Erhverv peger heraf på fire omkostningsarter, der også bør indgå i prissætning, og som vil sikre øget prisgennemsigtighed: indregning af fællesomkostninger, skatteneutralitet, reguleringsneutralitet og låneneutralitet.

Større prisgennemsigtighed i offentlige priser, om der er tale om et velfærdstilbud eller en it-ydelse, vil være drivkraft for effektiviseringer og en fortsat udvikling af velfærden.



Danskerne skal have mest for pengene. Det er den – offentlig eller privat – som kan levere den bedste løsning til prisen, som skal løfte opgaven. Når det offentlige ikke prissætter korrekt, så er det en skævvridning af konkurrencen.

Dansk Erhverv anbefaler

- **Klare regler for afrapportering:** Der indføres klare og ensrettede økonomiske afrapporteringskrav til offentlige institutioner og tilbud, så de i langt højere grad følger almindelig årsregnskabspraksis.
- **Standarder for budgetter og regnskaber på institutionsniveau:** Der udarbejdes en standard for budgetter og regnskaber på institutions- og tilbudsniveau. Dette skal sikre, at alle direkte og indirekte omkostninger faktisk indregnes på institutions-/tilbudsniveau. De direkte og indirekte udgifter kan med fordel kopieres fra bekendtgørelsen i lovgivningen om beregning af kontrolbud.
- **Prisskilt på den enkelte ydelse:** Det skal være muligt at sætte et prisskilt på den enkelte institutions ydelse eller tilbud, som afspejler de gennemsnitlige og langsigtede omkostninger.
- **Inddragelse af OECD's anbefalinger om prissætning:** Med inddragelse af OECD's anbefalinger om prissætning af offentlig erhvervsaktivitet sikres det, at privat og offentlig prissætning er sammenlignelig.

Eksempel:

Urealistiske priser hæmmer konkurrencen på socialområdet

På socialområdet skal Tilbudsportalen styrke kommunernes grundlag for at vælge effektive tilbud til den enkelte borger og understøtte lige konkurrence mellem private og offentlige leverandører. Det fungerer dog ikke i praksis, da de offentlige tilbudsoplysninger om priser på egne indsatser og pladser ikke er retvisende. Der er eksempler på kommunale tilbud, der tilbyder stærkt specialiseret behandling til 100 kr. i døgnet. Det er urealistisk. Det er selvsagt ikke muligt at få kvalificeret personale til den pris. Dertil kommer udgifter til eksempelvis it, forsikringer og lignende, der naturligt knytter sig til at levere en indsats. De udgifter skal der også findes dækning for. Det er ikke muligt inden for taksterne i de nævnte eksempler.

¹¹ Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2016). Offentlige aktiviteter på kommercielle markeder.



Effektiv opgaveløsning vha. retvisende kontrolbud og kontrolberegninger

Offentlige opgaver skal løses der, hvor opgaverne løses med den bedst mulige kvalitet til færrest mulige omkostninger. Når det overvejes, hvor en offentlig opgave skal løses, skal der være sikkerhed for, at sammenligningen mellem private tilbud og det offentlige alternativ sker på et retvisende grundlag.

Kommuner og regioner har mulighed for at afgive kontrolbud på udbudte opgaver. Et eventuelt kontrolbud sammenlignes direkte med de private tilbud. Derudover har det offentlige mulighed for at foretage interne kontrolberegninger af de offentlige udgifter, som herefter indirekte sammenlignes med de private tilbud.

Dansk Erhverv ser den nuværende praksis for, hvordan kommunerne og regionerne beregner egne udgifter, som problematisk. Virksomhederne oplever, at der ofte er stor usikkerhed omkring det offentliges beregninger af egne udgifter, og at der generelt mangler gennemsigtighed i beregningerne.

Der mangler sikkerhed for, at private priser og offentlige udgifter sammenlignes på lige vilkår. Det skyldes blandt andet, at kontrolbudsreglerne ikke tager højde for de indbyggede fordele, som offentlige myndigheder har i forhold til private virksomheder. Det gælder f.eks. i forhold til afgifter og skatter, der alene rammer private virksomheder. Derudover har det offentlige generelt lettere adgang til at skaffe kapital end private virksomheder. Samtidig kan kontrolbudsreglerne nemt omgå.

Behov for klare og entydige regler

Klare og retvisende regler vil sikre mere retvisende kontrolbud, øge gennemsigtigheden, styrke konkurrencen og i sidste ende føre til en mere effektiv opgaveløsning, hvor det offentlige får mest værdi for pengene.

OECD har udviklet en række anbefalinger om prissætning af offentlige aktiviteter på kommercielle markeder.¹² Med inddragelse af disse anbefalinger sikres det, at der sker adskillelse af offentlige kerneopgaver og erhvervsaktiviteter, at alle relevante udgifter tages med i beregningerne, og at der korrigeres for de indbyggede fordele, som offentlige myndigheder har i forhold til private virksomheder.

Det er væsentligt at sikre, at kontrolbudsreglerne finder anvendelse, uanset hvordan det offentlige vælger at foretage sammenligningen af private tilbud og det offentliges egne udgifter. Der er i dag ikke pligt til at indgive kontrolbud, når offentlige opgaver sendes i udbud. Ofte vælger det offentlige ikke at afgive kontrolbud, men i stedet at foretage interne kontrolberegninger, og dermed gælder kontrolbudsreglerne ikke.

Anvendelse af interne kontrolberegninger fremfor kontrolbud giver kommuner og regioner mulighed for at sammenligne beregningerne, herunder forudsætningerne for beregningerne, som de ønsker det. Når sammenligningsgrundlaget bygger på interne kontrolberegninger, er der ikke sikkerhed for, at alle relevante omkostninger er medtaget. I sidste ende kan det give et fejlagtigt billede af, hvor det offentlige får mest værdi for pengene.

¹² Finansministeriet. (2017). Fair og lige konkurrence.



”

Retvisende kontrolbud fører til en mere effektiv opgaveløsning, hvor det offentlige får mest værdi for pengene.

Dansk Erhverv anbefaler

- **Inddragelse af OECD's anbefalinger om prissætning:** Med inddragelse af OECD's anbefalinger om prissætning af offentlig erhvervsaktivitet sikres det, at sammenligningen af private tilbud og det offentlige eget bud sker på et ensartet grundlag.
- **Interne kontrolberegninger skal omfattes af kontrolbudsreglerne:** Kommuner og regioner skal ikke kunne omgå kontrolbudsreglerne ved at foretage kontrolberegninger fremfor at afgive kontrolbud. Også i forhold til interne kontrolberegninger skal det sikres, at der tages højde for alle relevante forhold.
- **Pligt til at anvende kontrolbud frem for kontrolberegninger:** Der skal indføres krav om, at der skal udarbejdes et kontrolbud frem for en kontrolberegning såfremt ordregiver overvejer selv at løse den udbudte opgave, og den samlede kontraktværdi overstiger 250 mio. kr.
- **Klageinstans til retvisende kontrolbud:** Der skal indføres en kontrolinstans, der har de fornødne juridiske og økonomiske kompetencer til at påse, at kontrolbudsreglerne overholdes, og som kan kræve, at kontrolbuddet revideres, hvis budet ikke er beregnet efter reglerne.
- **Ekstern validering:** Kontrolbud skal eksternt valideres, eksempelvis af revisorer eller eksterne konsulenter, før det kan indgå som en aktiv del af udbudsprocessen. Ekstern validering sikrer mere præcise kontrolbud og større sikkerhed for, at alle indirekte omkostninger medtages.
- **Krav om opfølgning:** Kommunerne skal foretage en årlig opfølgning til kommunalbestyrelsen, hvis en kommune vælger at beholde en opgave i egenproduktion på baggrund af et kontrolbud. Formålet med opfølgning er at kontrollere, at der er overensstemmelse mellem kontrolbuddet og det leverede omkostnings- og kvalitetsniveau.
- **Genudbud ved væsentlige ændringer:** Kommunerne skal genudbyde opgaven, hvis der sker væsentlige ændringer i opgaveløsningen set i forhold til det oprindeligt vindende kontrolbud.

Eksempel: Kvalitetssikring gennem ekstern validering

Frederiksberg Kommune vælger, afhængig af opgavens størrelse og kompleksitet, at benytte en ekstern konsulent til at bistå med kvalitetssikringen af kontrolbuddets økonomiske forudsætninger. Eksempelvis benyttedes en ekstern konsulent, da kommunen afgav kontrolbud på udbuddet af vedligehold af kommunens grønne områder samt udbuddet af administrationen af kommunens udlejningsejendomme.

Dansk Erhverv ser blandt andet et konkret behov for, at kommunalfuldmagtens uskrevne regler lovfæstes.

Stop værdi- og videnstab: Grænser for det offentliges opgaver

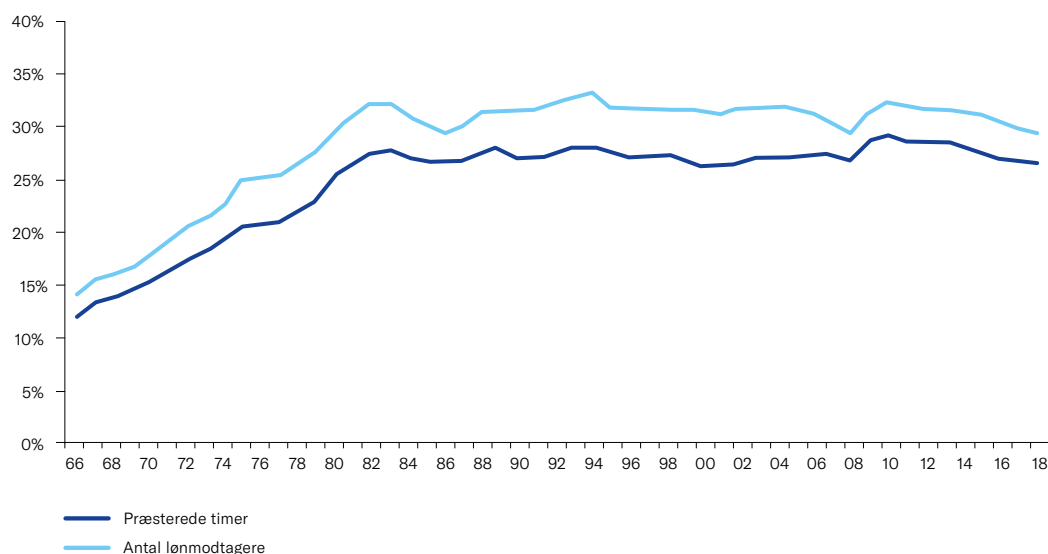
Der er behov for klare grænser for den offentlige sektors samlede andel af dansk økonomi. Den danske økonomi og det danske samfund fungerer kun optimalt, hvis man sikrer en fornuftig balance mellem den offentlige og den private sektors opgaver. Grænserne skal fastsættes i form af lovgivning, hvis de skal have den fornødne klarhed og effektivitet. Dansk Erhverv ser blandt andet et behov for, at kommunalfuldmagtens uskrevne regler lovfæstes.

Det offentlige bevæger sig igen og igen ind på områder, hvor der allerede findes et velfungerende marked. Virksomheder oplever, at de kommer i klemme, fordi offentlige myndigheder går ind på velfungerende markeder med konkurrerende skattefinansierede tilbud. Når det sker, stilles de private udbydere i en ulige konkurrencesituation, og borgerne får oplevelsen af, at en ydelse bliver gratis, selvom det naturligvis ikke er tilfældet – den er finansieret over skatten.

Stop værdi- og videnstab

Der findes mange eksempler på områder med velfungerende private markeder, hvor ikke mindst kommuner vælger at etablere konkurrerende tilbud. Eksempelvis tilbyder nogle kommuner vidtgående rådgivning af expats om erhvervelse af bolig, skatteforhold mv., selvom private rådgivningsvirksomheder lever af at tilbyde samme ydelser. Et andet eksempel er kommuner, der etablerer genbrugsbutikker, og med skatte kroner i ryggen indleder en unfair konkurrence

Figur 7: Offentlig andel af den samlede beskæftigelse, 1970-2018



Kilde: Dansk Erhverv beregninger på baggrund af Danmarks Statistik, Statistikbanken, tabel NABB10.

Note: Offentlig sektor består af offentlig forvaltning og service.

mod det civilsamfund, der løser vigtige opgaver herhjemme og i udlandet, blandt andet med udgangspunkt i indtægter fra genbrugsbutikker.

Tankerne bag de offentlige tilbud kan være fine, men der er ingen grund til, at det offentlige leverer det, som allerede leveres af private. Dansk Erhverv ønsker et opgør med dette. Det offentlige skal ikke overtage opgaver, der løses af private virksomheder.

Dansk Erhverv står ikke alene med bekymringerne om denne tendens og konsekvenserne heraf. I en rapport fra Konkurrencerådet om kommercielle aktiviteter i offentligt regi lød det, at "når offentlige aktører har aktiviteter på kommercielle markeder, så er der en risiko for, at konkurrencen forvrides".¹³ Dette skyldes blandt andet, at der ikke er reguleringsneutralitet mellem offentlige og private udbydere af den samme ydelse, og at der ikke er ens vilkår for finansiering.

Lovfæstelse af kommunalfuldmagten

Manglen på klare og let tilgængelige regler for kommunernes aktiviteter er med til at forstærke problemet. Et godt eksempel er en sag fra 2018, hvor en regionskommune ønskede at købe eller opføre lejeboliger, der skulle udlejes til tilflyttere, der blev ansat i regionskommunen. Regionskommunen spurgte Ankestyrelsen, hvorvidt det var lovligt. Ankestyrelsen nåede på baggrund af en udtalelse fra Indenrigsministeriet fra 2007 og forarbejderne til en lov fra 1993, som henviste til en praksis, der havde udviklet sig på baggrund af boligstøttelovgivningen fra 1958, frem til, at det ikke var lovligt.

Med en lovfæstelse af kommunalfuldmagten vil reglerne om kommunal erhvervsaktivitet blive langt klarere, der vil komme øget gennemsigtighed, og svaret på, om en given aktivitet falder inden for kommunalfuldmagten, vil komme med det samme, fordi svaret kan findes i loven.

Det er ikke noget holdbart synspunkt, at problemet kan løses med flere, bedre og hurtigere afgørelser fra tilsynsmyndighederne og en øget informationsindsats. En beskæring af sagsbehandlingstiden for, om en kommunal erhvervsaktivitet er forenelig med kommunalfuldmagten, er ingen løsning. I mange tilfælde er reglerne for erhvervsaktiviteten så utilgængelige, at kommunerne ikke bliver opmærksomme på problemerne. Og hvilken informationsindsats kan være bedre end en klar lov med klare bemærkninger?

Dansk Erhverv anbefaler

- **Kommunal- og myndighedsfuldmagten¹⁴ skal lovfæstes:** Grænserne for en stor del af kommunernes og regionernes erhvervsvirksomhed har indtil nu været baseret på uskrevne regler og tilsynsmyndighedernes praksis. Det har gjort kommunal- og myndighedsfuldmagten til en labyrint, som er svær at finde rundt i. En lovfæstelse af kommunal- og myndighedsfuldmagten er derfor nødvendig.
- **Inddragelse af OECD's anbefalinger om prissætning:** Der skal etableres klare og ensartede regler for kommuner og regioners prissætning af deres erhvervsaktivitet med udgangspunkt i OECD's anbefalinger om prissætning af offentlig erhvervsaktivitet. Hermed sikres det, at sammenligningen af private tilbud og det offentliges egne omkostninger sker på et ensartet grundlag.
- **Etablering af klagemyndighed:** For virksomheder, der konkurrerer med det offentlige, er det afgørende, at konkurrencen finder sted på fair og lige vilkår. Der skal etableres en klagemyndighed, der påser, at kommuner og regioners erhvervsaktivitet og prissætning af aktiviteten sker i overensstemmelse med reglerne.



Med en lovfæstelse af kommunalfuldmagten vil reglerne om kommunal erhvervsaktivitet blive langt klarere, og der vil komme øget gennemsigtighed.

¹³ Konkurrencerådet. (2016). Offentlige aktiviteter på kommercielle markeder.

¹⁴ Kommunalfuldmagten er de retsgrundsætninger, som omhandler kommunernes adgang til at varetage opgaver, som ikke er reguleret i den skrevne lovgivning. Myndighedsfuldmagten er de retsgrundsætninger, der regulerer regionernes adgang til at varetage visse opgaver uden lovhjælp.

Færre lovgivningsbarrierer styrker effekt af offentlig-privat samarbejde

Samarbejdet mellem det offentlige og private samt selv- ejende virksomheder er desværre hæmmet af lovgivnings- mæssige barrierer. I de fleste tilfælde skal forklaringen findes i historie og tradition fremfor i en bevidst politisk stillingtagen. Det ændrer dog ikke på, at det er barrierer for åben konkurrence, til skade for både borgerne og samfunds- økonomien.

Eksemplerne står i kø

Et oplagt eksempel er sundhedsområdet, hvor regionerne som udgangspunkt er bundet til privatpraktiserende lægers monopol. Borgere har grundet lægemangel i udkantsområ- der svært ved at få adgang til sundhedsydelser. Der er i det hele taget behov for at nytænke tilgangen og måden, hvorpå vi leverer sundhedsydelser i den primære sundhedssek- tor. En nærliggende mulighed er at oprette sundhedshuse, hvor offentlige og private sundhedsopgaver bliver løst under samme tag. Det kræver en reform af det såkaldte ydernum- mersystem, der kan åbne op for konkurrence og nye private sundhedsaktører, hvilket sikrer nytænkning på området.

Et andet eksempel er folkeskolen. Lovgivningen forhindrer i dag en kommune i at samarbejde med en privatskole om undervisning og drift af en folkeskole. Argumentet synes dog at mangle for, hvorfor man forhindrer kommunen i at indgå et sådant samarbejde med en veldrevet privatskole om at løse opgaverne.



Offentlige opgaver skal kun kunne placeres i § 60-selskaber efter en forudgående markedsprøvning.

Et tredje eksempel er inddrivelse af gæld til det offentlige. I praksis inddrives kun en lille procentdel af danskernes sam- lede gæld til det offentlige, fordi de offentlige myndigheder ikke selv har kapacitet til at løfte opgaven. Dansk Erhverv er enig med Rigsrevisionen, der i en rapport¹⁵ om den mang- lende inddrivelse af gæld til det offentlige anbefaler, at der åbnes op for privat inddrivelse af gælden. Indtil videre har det offentlige ikke været klar til at gå den vej blandt andet med henvisning til retssikkerheden. Det er kostbar vane- tænkning. Privat inddrivelse af gæld kan og skal naturlig- vis ske på en retssikkerhedsmæssigt betryggende måde. En

justering af lovgivningen, så private kompetencer og viden kan sættes i spil, og private får adgang til at inddrive gæld på vegne af det offentlige, kan være et værdifuldt bidrag til samfundsøkonomien.

Udbud frem for § 60-selskaber

Fælleskommunale selskaber, også kendt som § 60-selska- ber, er et andet eksempel på lovgivning, der spænder ben for et stærkt offentlig-privat samarbejde.

Kommunestyrelseslovens § 60 giver to eller flere kommu- ner mulighed for at samarbejde om løsningen af kommunale opgaver. Samarbejdet sker på den måde, at kommunerne overdrager en kompetence til et fælleskommunalt selskab, fx et I/S, som herefter udfører opgaverne på det pågældende område for kommunerne. Dette ses eksempelvis på affalds- området og inden for vedligeholdelse af kommunale arealer, herunder veje, parker og idrætsanlæg.

§ 60-selskaberne er en betydelig barriere for private virk- somheders adgang til de samme opgaver. Vilklårene for de kommunale og private aktører er eksempelvis langt fra ens. § 60-selskaberne er blandt andet fritaget for krav om vogn- mandstilladelse, der omfatter krav til egenkapital og uddan- nelse. En anden forskel på de to virksomhedstyper er, at låneomkostningerne er lavere for offentlige virksomheder end for private. Etableringen af § 60-selskaber betyder også, at mange opgaver aldrig kommer i udbud, fordi opgaven håndteres af det fælleskommunale selskab.

Dansk Erhverv mener, at denne barriere for offentlig-pri- vat samarbejde skal fjernes. Offentlige opgaver skal kun kunne placeres i § 60-selskaber efter en forudgående mar- kedsprøvning, hvor der er afgivet kontrolbud. Ved at erstatte § 60-selskaberne med en opgaveløsning, der er baseret på en af udbudslovens samarbejdsformer såsom offentlig-pri- vate innovationspartnerskaber kan man generere nyudvik- ling i løsningen af kommunale opgaver.

Ulogisk lovgivning

Eksemplerne repræsenterer forskelligartede barrierer for offentlig-privat samarbejde. Men fælles for dem er, at der er tale om ulogisk lovgivning, der hindrer en fair og lige kon- kurrence. Det er til skade for både borgerne og samfunds- økonomien, da der ikke er nogen garanti for, at det er den bedste og mest effektive løsning, der vælges.

Offentlig-privat samarbejde har erfaringsmæssigt en række fordele, både i forhold til totaløkonomi, risikodeling, kvalitet og innovation på tværs af sektorerne. Dansk Erhverv arbej- der for, at alle lovgivningsbarrierer for offentlig-privat sam- arbejde nedbrydes effektivt. Lovgivningen i øvrigt bør ind- rettes sådan, at den skaber de bedst mulige incitamenter til offentlig-privat samarbejde.

Der er i det hele taget behov for at nytænke tilgangen og måden, hvorpå vi leverer sundhedsydelser i den primære sundhedssektor. En nærliggende mulighed er at oprette sundhedshuse, hvor offentlige og private sundhedsopgaver bliver løst under samme tag.

Dansk Erhverv anbefaler

- **Lovgivningsmæssige barrierer afdækkes og fjernes:** Der skal nedsættes et udvalg, der ikke blot skal afdække egentlige lovbarrierer, men også kortlægge de områder, hvor gældende regler ikke fremmer det offentlig-private samarbejde. Udvalget skal samtidig undersøge, hvordan myndighedsopgaver, der traditionelt har været udført af offentlige myndigheder, f.eks. gældsinddrivelse for det offentlige, kan udføres af private. På baggrund af udvalgets undersøgelser skal lovgivningsmæssige barrierer for offentlig-privat samarbejde fjernes.
- **Markedsmodning iværksættes:** Der skal indledes en indsats for at markedsmodne områder, hvor private ikke tidligere har haft mulighed for at løse opgaver for det offentlige.
- **Begræns § 60-selskaber:** Der skal indføres krav om, at offentlige opgaver kun kan placeres i § 60-selskaber efter en forudgående markedsprøvnig.

¹⁵ Rigsrevisionen. (2019). Rapport om forvaltningsrevision af Skatteministeriets forvaltning af de offentlige restancer i 2018.

Øget værdi og lavere ressourceforbrug med effektive rammeaftaler

Velfungerende offentlige indkøb er centrale for at skabe vækst og velfærd i det danske samfund. En måde at købe ind er gennem rammeaftaler. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (KFST) skønnede i 2015, at der årligt indkøbes for 13,7 mia. kr.¹⁶ på centrale rammeaftaler.

En rammeaftale angiver, hvilke varer der kan indkøbes på, hvilke betingelser og til hvilken pris i løbet af en given periode. Når det offentlige anvender en rammeaftale, der har været korrekt udbudt, kan myndigheden tildele ordrer til en leverandør på rammeaftalen uden at gennemføre endnu et udbud. Rammeaftaler burde føre til mere effektive indkøb med et lavere ressourceforbrug for både offentlige indkøbere og private leverandører. Dansk Erhverv oplever dog, at dette langt fra altid er tilfældet i praksis.

En central udfordring ved den nuværende lovgivning om rammeaftaler er, at ordregivere ingen forpligtelse har til at aftage bestemte mængder. De kan således frit estimere det forventede forbrug på rammeaftalen. Til gengæld er leverandørerne forpligtet til at kunne levere i henhold til rammeaftalen i hele aftalens løbetid.

Fjlestimering: Problematisk for begge parter

Analysen fra KFST viste, at 54 pct. af leverandørerne oplever, at omsætningen på aftalerne ikke lever op til den forventede kontraktværdi i udbuddet.¹⁷ Samtidig viste analysen, at sikkerhed for en vis omsætning på centrale rammeaftaler

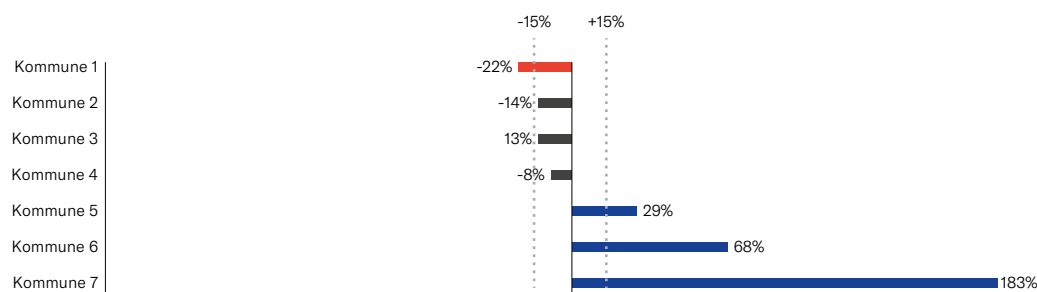
er væsentlig for, om virksomhederne finder aftalen attraktiv at byde på. Det er det vigtigste forhold, når leverandørerne foretager deres prissætning.

En stikprøve foretaget af Dansk Erhverv understøtter, at det er vanskeligt for ordregivere at estimere omsætningen på rammeaftaler. Stikprøven viste, at flere kommuner fejlestimerer omsætningen på rammeaftaler, når de fastsætter den forventede værdi i udbudsmaterialet. Stikprøven afdækkede markante afvigelser jf. figur 8, i forhold til den estimerede omsætning, hvor den største afvigelse var hele 183 pct. mellem forventet og reelt forbrug på rammeaftalen. Desuden viste stikprøven, at kommunerne reelt ikke har overblik over, hvad den faktiske omsætning har været på rammeaftalerne, og at det faktiske forbrug ikke monitoreres.¹⁸

Overordnet er der tre konsekvenser ved fejlestimering af rammeaftalernes værdi: For det første vil usikkerhed omkring estimererne få oplagte leverandører til at afstå fra at byde på opgaver. For det andet risikerer det offentlige i tilfælde af underestimering, at de ikke får den bedste pris. For det tredje kan overestimering være forbundet med store økonomiske konsekvenser for virksomheder på rammeaftalen, hvis ikke de får den forventede omsætning, grundet omfattende beredskabs- eller lagerkrav.

Fjlestimering af rammeaftalers værdi har således store konsekvenser for kommunernes mulighed for at få den bedste kvalitet til prisen. Konkurrencen hæmmes, når usikkerheden om den enkelte rammeaftales egentlige omfang er så stor.

Figur 8: Udvalgte kommuners evne til at estimere forbruget på senest udløbne rammeaftale korrekt, 2018



Kilde: Dansk Erhverv. (2019). Rammeaftaler rammer skævt.



Dansk Erhverv anbefaler

- **Estimering og overvågning:** Der skal være incitament for det offentlige til at estimere værdien af rammeaftaler mere korrekt. Der bør indføres en margen for fejlestimering på +/- 15 pct. samt indføres krav om løbende monitorering af omsætningen på rammeaftalen.
- **Estimering med udgangspunkt i faktisk omsætning:** Der bør indføres lovkrav om, at ordregivere skal tage udgangspunkt i den faktiske omsætning på tidligere tilsvarende aftaler eller undersøge forbruget hos andre ordregivere eksternt, når omsætningen på en rammeaftale skal estimeres.
- **Øget viden og styrket vejledning:** Brugen af rammeaftaler skal undersøges yderligere på tværs af brancher. Herudover er der behov for styrket vejledning fra Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen om, hvordan forventet omsætning bedst estimeres.

Eksempel: Kun gynger og ingen karruseller

En virksomhed indgik i 2015 en rammeaftale om levering af sygeplejeartikler til kommunerne. Kontrakten var indgået på baggrund af en forudsætning om indkøb af et bredt sortiment af varer. Men det viste sig, at kommunerne slet ikke købte ind efter de estimater, som SKI havde angivet i udbudsmaterialet. Afvigelsen, som inden for mange varegrupper udgjorde næsten 100 pct. i nedadgående retning, skyldtes navnlig, at kommunerne indkøbte de samme varer via rammeaftaler med forskellige andre leverandører, hvor der var overlap på varesortimentet. Det betød, at kommunerne – når de købte ind hos den pågældende virksomhed – næsten udelukkende købte varer uden for virksomhedens kernesortiment og dermed varer, hvor virksomhedens avance var lavest. Balancen mellem gynger og karruseller var dermed skredet fuldstændigt, og virksomheden måtte afstå fra at deltage i yderligere rammeaftaler med SKI.

¹⁶ Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. (2015). Offentlige indkøb via centrale rammeaftaler.

¹⁷ Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. (2015). Offentlige indkøb via centrale rammeaftaler.

¹⁸ Dansk Erhverv. (2019). Rammeaftaler rammer skævt.

Smartere indkøb: Værdiskabende og bæredygtige indkøb

Fremtiden kalder på innovative indkøb

Mere fleksibilitet og bedre muligheder for dialog mellem ordregiver og tilbudsgiver var blandt de store nyskabelser, da udbudsloven trådte i kraft den 1. januar 2016. Det er muligheder, der længe har været efterspurgt af offentlige indkøbere, da de giver dem mulighed for at have en konstruktiv dialog med de virksomheder, der giver tilbud. Dialogen gør det muligt at få bedre tilbud, og at bruge offentlige midler mere effektivt.

En stor del af offentlige indkøb følger fortsat en stram recept med fokus på lave anskaffelsespriser. Det kan på den lange bane være en dyr tilgang. Det offentlige skal forvalte borgernes penge forsvarligt, og dermed også sikre at man i indkøb får størst værdi med de midler, der er. Konsekvensen af den konventionelle tilgang er, at den milliardstore offentlige indkøbsvolumen på knap 305 mia. kr. ikke udnyttes mest effektivt, og at det offentlige ikke kan være sikre på at opnå bedst kvalitet til prisen. Tilgangen til indkøb skal bredes ud. De bedste tilbud handler både om pris og kvalitet, og især om, at tilbuddene er skræddersyet til det, det offentlige rent faktisk har brug for og efterspørger.

Dansk Erhverv mener ikke, at fleksibiliteten og mulighederne for dialog i udbudsloven udnyttes fuldt. Eksempelvis er det fortsat et begrænset antal udbud, hvor der bliver målt på de samlede totalomkostninger. Brugen af funktionskrav,

der åbner op for, at virksomhederne bliver udfordret til at innovere, er også begrænset.

Tal fra UdbudsVagten A/S viser, at offentlige myndigheder i stigende grad anvender de fleksible udbudsformer.¹⁹ Men det er fortsat de traditionelle måder at udbyde på, dvs. offentligt og begrænset udbud, der fylder mest. Det er således kun i 8,2 pct. af samtlige udbud i 2018, hvor de fleksible udbudsformer, primært udbud med forhandling, blev brugt. Mere end ni ud af ti af samtlige udbud sker således fortsat med brug af traditionelle udbudsformer.

De fleksible udbudsformer er især hensigtsmæssige, når der er tale om mere komplekse ydelser og produkter. Indkøb af komplekse IT-systemer er f.eks. et sted, hvor de nye regler kan skabe stor værdi og sikre, at pengene ikke bruges forkert. En tidlig dialog med de private leverandører kan blandt andet bruges til at kvalificere kravspecifikationerne. Øget dialog giver også de offentlige indkøbere mulighed for at stille spørgsmål til eksempelvis, hvordan virksomhederne vil sikre, at tidsplanerne overholdes. Det kan være med til at forebygge fordyrende forsinkelser.

De fleksible udbudsformer og øget dialog mellem virksomheder og det offentlige har den fordel, at de kan skabe øget innovation og en mere effektiv udbudsproces. Samtidig kan dialogen føre til, at der opstår nye og brugbare ideer eller løsninger undervejs.

¹⁹ Ved fleksible udbudsformer forstås følgende udbudsformer jf. udbudslovens definition: konkurrencepræget dialog, udbud med forhandling og innovationspartnerskaber.

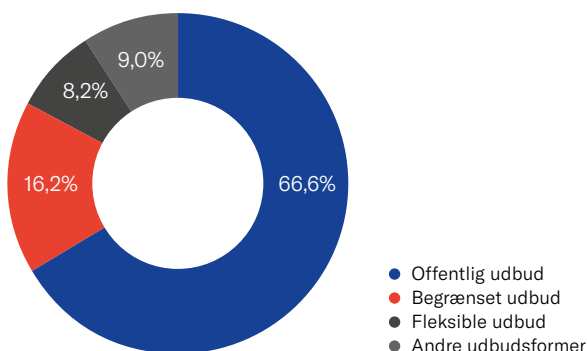
Dansk Erhverv anbefaler

- **50 pct. af udbud skal ske med TCO og funktionskrav:** Der skal vedtages en fælles offentlig målsætning om, at 50 pct. af alle indkøb senest i 2025 skal gøre brug af totalomkostningsprincipper og funktionskrav, der kan fremme innovative udbud.
- **25 pct. af udbud skal være fleksible:** Der vedtages en fælles offentlig målsætning om, at de fleksible udbudsformer som "konkurrencepræget dialog", "udbud med forhandling" og "innovationspartnerskab" udgør 25 pct. af alle udbud i 2025.
- **Flere innovationspartnerskaber:** Der vedtages en fælles offentlig målsætning om at øge anvendelsen af udbudsformen innovationspartnerskaber. I perioden 2016-2018 var der otte innovationspartnerskaber. Ved udgangen af 2025 skal der minimum have været 35 nye innovationspartnerskaber.
- **Følg eller forklar princip for innovation:** Der indføres et følg eller forklar princip ift. innovation i udbud. Såfremt det offentlige ikke har tænkt sig at indtænke innovation i udbuddet, skal det forklares.
- **Øget brug af købsoptioner:** Købsoptioner bl.a. i forbindelse med innovationspartnerskaber skal udbredes. Gennem købsoptioner kan offentlige myndigheder fx få mulighed for at købe løsninger, som andre myndigheder har udbudt og udviklet i innovationspartnerskaber.
- **Rettigheder skal tilfalde private:** Det skal som udgangspunkt være et vilkår i udbud, at IP-retteligheder skal tilfalde den private part, når der udvikles nye ydelser og løsninger i offentlig-privat samarbejde. I stedet for IP-retteligheder kan det offentlige få royalties eller andre former for kompensation. Det vil fremme incitamentet til innovation og spredning af gode løsninger.
- **Konkurrence på kvalitet:** Der skal i stigende grad være fokus på kvalitet og forholdet mellem kvalitet og pris, når tilbud skal vurderes. Fokus skal være på at få mest værdi for pengene.

Eksempel: Strategisk offentlig-privat partnerskab leverer mærkbare resultater

Rigshospitalet og Kardiologisk afdeling på Rigshospitalets hjerte- og lungecenter indgik i 2017 et partnerskab om integrerede sundhedsløsninger med Medtronic. Partnerskabet er baseret på en femårig aftale, hvor der er fortaget en risikodeling og indlagt økonomiske incitamenter. Sammen skal parterne styrke den strategiske udvikling af afdelingen, optimere driften, sikre kompetenceudvikling og medarbejderengagement samt håndtere materiale og logistik på afdelingen. Der er allerede flere mærkbare resultater f.eks. er spild i form af forældet medicinsk udstyr reduceret, der er mere optimale patientforløb, operationsstuerne anvendes mere optimalt, således at der kan behandles flere patienter end tidligere og der er udløst økonomiske besparelser for afdelingen. Medarbejderne oplever også positive effekter af partnerskabet, f.eks. kan sygeplejerskerne i højere grad koncentrere sig om patientpleje frem for materialehåndtering.

Figur 9: Anvendte udbudsformer i Danmark, 2018



Kilde: Dansk Erhverv på baggrund af data fra Udbudsvagten A/S.

Note: Fleksible udbudsformer består af: "konkurrencepræget dialog", "udbud med forhandling" og "innovationspartnerskaber". Kategorien "andre udbudsformer" består af en lang række residual kategorier, herunder primært udbud efter forhandling og udbud, hvor formen ikke er udspecificeret eller mangler angivelse.

Fremtidens bæredygtige indkøb er ikke en opgave, som det offentlige kan eller skal løfte alene. Øget samarbejde og dialog mellem parterne er afgørende for at fremme bæredygtighed.

Fremtidens bæredygtige indkøb

Bæredygtighed er en af de vigtigste dagsordener i dag. Danmark har en opgave i både at forbruge smartere og producere mere bæredygtigt, jf. FN's Verdensmål nr. 12. Det fremgår af delmål 12.7, at bæredygtighed skal promoveres i offentlige indkøb, og af delmål 12.6., at virksomheder skal opfordres til at agere bæredygtigt.

Essensen er, at vi som samfund ikke har råd til at lade være med at forholde os til bæredygtighed. Der skal handles nu, hvis vi skal undgå de negative klima- og samfundseffekter, som truer vores natur og samfund. Det kræver blandt andet samarbejde mellem erhvervslivet og det offentlige at omstille Danmark til et bæredygtigt samfund. Dansk Erhverv ser, i den omstilling, et stort potentiale for at skabe et innovativt og ressourceeffektivt offentlig-privat samarbejde samt løsninger med eksportpotentiale.

Indkøb som driver for bæredygtige og innovative løsninger

Det offentlige besidder, i kraft af sin store indkøbskraft, et ansvar, men også en unik mulighed for at fremme bæredygtighed. Brug af miljømærker i forbindelse med offentlige udbud er udbredt, fordi det er et enkelt værktøj, hvis det offentlige ønsker at stille krav til bæredygtighed. Men brugen af miljømærker er kun et begrænset bidrag til en bæredygtig omstilling, og uden innovative effekter. Indkøbskraften skal anvendes som en strategisk drivkraft for udvikling og udbredelsen af innovative og bæredygtige løsninger.

Bæredygtige kvalitetsnormer og værktøjer skal i højere grad end i dag anvendes, når der skabes konkurrence om offentlige opgaver. Der er behov for en mere nuanceret tilgang til udbud, hvor kvalitet fylder mere og pris mindre.

I erhvervslivet findes den fornødne opfindsomhed, innovationsevne og vilje til at gøre tingene anderledes og bedre. Men bæredygtig forandring kræver, at erhvervslivet har tryk for investeringer i innovative og bæredygtige løsninger og services. Private investeringer i bæredygtige løsninger stimuleres, når der er en tydelig efterspørgsel. Ved i stigende grad at inddrage bæredygtighed som en kvalitetsnorm vil det offentlige vise, at der er et marked.

Bæredygtigt indkøb er ikke blot en nødvendighed. Det rummer også potentielt konkrete besparelser i form af eksempelvis reduceret ressourceforbrug eller lavere totalomkostninger (TCO – Total Cost of Ownership). Bæredygtigt indkøb betyder nemlig, at man har et helhedsperspektiv på indkøb.

TCO er et effektivt redskab til at fremme bæredygtige indkøb. Totalomkostninger handler om at udregne de samlede omkostninger ved at købe, eje samt at bortskaffe et produkt. På den måde indtænker man det samlede ressourceforbrug i produktets levetid i stedet for kun at se på anskaffelsesprisen. Det betyder konkret, at man ved beregningen af et produkts pris medregner alle omkostninger, der er forbun-

det med produktet i den tid, det er i brug. Ved at anvende totalomkostningsprincipperne får man et totaløkonomisk perspektiv på sit indkøb, der fremmer bæredygtighed og resourceeffektivitet.

Øget anvendelse af TCO i offentlige indkøb vil være en driver for udvikling af innovative og bæredygtige løsninger, der begrænser det samlede ressourceforbrug og dermed miljøbelastningen. TCO giver nemlig erhvervslivet tryghed for, at der er et marked, som formentlig er villig til at betale for bæredygtige og innovative løsninger med en højere anskaffelsespris.

Funktionsudbud er en anden måde, hvorpå det offentlige kan anvende sin indkøbskraft til at stimulere udviklingen af innovative og bæredygtige løsninger. Ved funktionsudbud sætter det offentlige fokus på, hvilken funktion produktet skal udføre – og ikke på hvordan funktionen skal udføres. På denne måde kan man stille krav om resourceeffektive løsninger, men gør det op til leverandøren at finde den bedste løsning på udfordringerne.

Fremtidens bæredygtige indkøb er ikke en opgave, som det offentlige kan eller skal løfte alene. Det skal ske i samarbejde med erhvervslivet. Der findes allerede i dag mange innovative og bæredygtige løsninger, og i mødet mellem offentlig og privat kan der udvikles endnu flere. Derfor er øget samarbejde og dialog mellem parterne afgørende for at fremme bæredygtighed.



Det offentlige besidder i kraft af sin store indkøbskraft et ansvar, men også en unik mulighed for at fremme bæredygtighed.

Dansk Erhverv efterlyser blandt andet, at mulighederne for markedsdialog udnyttes i langt højere grad, end de bliver i dag, som et redskab til at fremme innovative og bæredygtige indkøb. Markedsdialog giver det offentlige indsigt i, hvilke innovative bæredygtige løsninger markedet kan tilbyde, og det private kan gennem indblik i udfordringer og behov målrette løsninger og services. Det bidrager til, at borgerne får de mest resourceeffektive løsninger.

Bæredygtigt indkøb vil ikke blot sikre resourceeffektivitet i dag, men også et konkurrencedygtigt erhvervsliv i morgen.

Dansk Erhverv anbefaler

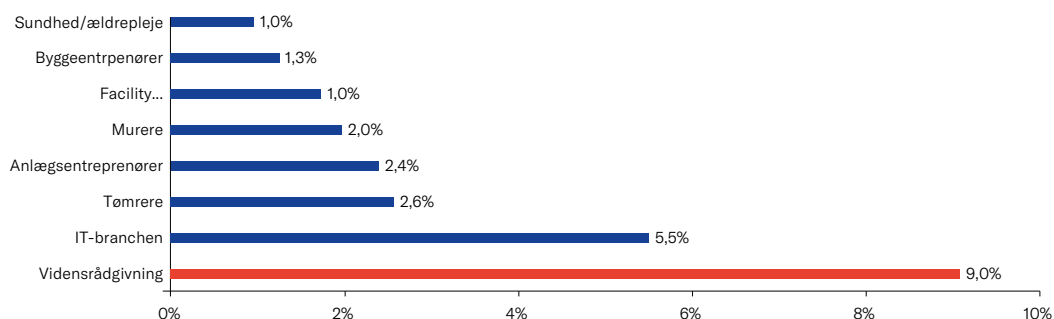
- **50 pct. af udbud skal ske med TCO og funktionskrav:** Der skal vedtages en fælles offentlig målsætning om, at 50 pct. af alle indkøb senest i 2025 skal gøre brug af totalomkostningsprincipper og funktionskrav, der kan fremme innovative udbud.
- **Styrket kompetencer:** Kompetenceopbyggende indkøbsfællesskaber med fokus på bæredygtige indkøb skal styrkes. Fremtidens bæredygtige indkøb, hvor totalomkostninger, funktionsudbud og markedsdialog fylder mere, kræver viden og erfaringsudveksling. Der er behov for at offentlige indkøbere i højere grad indgår i kompetenceopbyggende indkøbsfællesskaber som fx Forum for Bæredygtige Indkøb og POGI – Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb med det formål at fremme bæredygtighed.
- **Følg eller forklar princip for markedsdialog:** Et følg eller forklar princip for markedsdialog skal sikre, at der som udgangspunkt er dialog med markedet i forbindelse med udbud. Fraviges dette, skal der være en forklaring. Markedsdialog er et centralt redskab i udvikling og indkøb af innovative bæredygtige løsninger.
- **Redegørelse for bæredygtighedstiltag:** Der skal med inspiration fra §99a i årsregnskabsloven indføres krav om at offentlige myndigheder redegør for deres tiltag for at fremme bæredygtighed bl.a. i indkøb.

Bæredygtigt offentligt indkøb som drivkraft for en bedre fremtid

”Hvert år forbruger vi flere ressourcer end jorden kan nå at genskabe. Digitale løsninger kan være med til at drive en bæredygtig udvikling, men det kræver samarbejde. Vi skal som industri bidrage aktivt, men bæredygtighed skal også fylde mere når det offentlige køber ind. Offentlige kontrakter skal ikke, som ofte er tilfældet, tildeles på baggrund af laveste pris. Det offentlige skal spille en aktiv rolle for at fremme markedet for bæredygtige løsninger.”

Louise Koch, CSR-chef for Europa, Mellemøsten og Afrika, Dell.

Figur 10: **Virksomheders transaktionsomkostninger ved at afgive tilbud på offentlige udbud fordelt på brancher**



Kilde: Center for Forskning i Offentlig-Privat Samspil. (2017). Private virksomheders transaktionsomkostninger ved offentlige udbud.

Større værdi ved udbud med lavere transaktionsomkostninger

Hvert år arbejder offentlige myndigheder og private leverandører sammen til en værdi af knap 105 mia. kr.²⁰ Dansk Erhverv arbejder for, at der ved offentlige udbud alene er værdiskabende transaktionsomkostninger. I dag spiller både offentlige ordregivere og private tilbudsgivere for mange ressourcer i forbindelse med udbud. Transaktionsomkostningerne skal reduceres, så de i højere grad står mål med opgaverne.

Center for Forskning i Offentlig-Privat Samspil (COPS) har i en undersøgelse vist, at der er et betydeligt misforhold mellem virksomhedernes omkostninger ved at udarbejde tilbud og den endelige kontraktsum.²¹

Transaktionsomkostningerne varierer mellem brancherne. De højeste transaktionsomkostninger findes i rådgiverbranchen, hvor den enkelte rådgivningsvirksomheds transaktionsomkostninger i gennemsnit er ca. 9 pct. af kontraktværdien. Med typisk 5-6 tilbudsgivere pr. udbud giver det samlede transaktionsomkostninger på ca. 45 pct. af kontraktværdien på en rådgivningsopgave.

Høje transaktionsomkostninger svækker konkurrencen

Ifølge COPS er den væsentligste årsag til, at virksomheder ikke deltager i offentlige udbud, at det er for tidskrævende eller for omkostningsfuldt i forhold til kontraktværdien. Når virksomheder afstår fra at byde på grund af transaktionsomkostninger, begrænser det konkurrencen og dermed også innovationen og kreativiteten, fordi det offentlige går glip af de løsninger, der findes i markedet.

Transaktionsomkostninger kan f.eks. skyldes krav om store mængder dokumentation og krav om, at hele løsningen af en opgave skal gives allerede i tilbuddet. Også valget af udbudsform har afgørende betydning for omfanget af transaktionsomkostningerne. Udbudsformen kan sikre mere effektive og mindre ressourcekrævende udbud og i sidste ende sikre, at ordregivere får de bedste tilbud.

Valget af udbudsform beror på en konkret vurdering i det enkelte tilfælde. Som udgangspunkt vil åbne offentlige udbud drive de samlede transaktionsomkostninger op for både ordregivere og tilbudsgivere, da alle virksomheder har mulighed for at byde. Det skyldes, at flere virksomheder vil bruge ressourcer på at afgive tilbud. Det betyder samtidig, at det offentlige skal bruge flere ressourcer på at vurdere de mange tilbud. Et begrænset udbud er som udgangspunkt mindre ressourcekrævende for indkøberne at gennemføre og vil reducere de samlede transaktionsomkostninger, idet kun de prækvalificerede virksomheder får lejlighed til at afgive tilbud på opgaven.

²⁰ Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. (2018). Status for offentlig konkurrence 2018.

²¹ Center for Forskning i Offentlig-Privat Samspil. (2017). Private virksomheders transaktionsomkostninger ved offentlige udbud.

Transaktionsomkostningerne skal reduceres, så de i højere grad står mål med opgaverne.

Dansk Erhverv anbefaler

- **50 pct. af udbud skal ske med TCO og funktionskrav:** Der skal vedtages en fælles offentlig målsætning om, at 50 pct. af alle indkøb senest i 2025 skal gøre brug af totalomkostningsprincipper og funktionskrav, der kan fremme innovative udbud.
- **Øget brug af begrænset udbud:** Udbudsformen offentligt udbud anvendes fire gange så ofte som begrænset udbud. Det er med til at drive transaktionsomkostningerne op. Brugen af begrænset udbud skal øges ved, at denne udbudsform som udgangspunkt skal anvendes frem for offentligt udbud.
- **Følg eller forklar princip for markedsdialog:** Et følg eller forklar princip for markedsdialog skal sikre, at der som udgangspunkt er dialog med markedet i forbindelse med udbud. Fraviges dette, skal der være en forklaring. Øget brug af markedsdialog skal understøttes gennem en centralforankret vejledningsindsats, hvor der bl.a. udvikles koncepter for, hvordan markedsdialog gennemføres mest hensigtsmæssigt. Markedsdialog er et centralt redskab til at nedbringe transaktionsomkostninger.
- **Nedbring antallet af annullationer:** Der skal løbende være fokus på at nedbringe antallet af annullationer. I dag annulleres ca. hver femte udbud, hvilket er omkostningsfuldt for både ordregivere og tilbudsgivere.

Begrænset udbud: Færre omkostninger, mere værdi

"Det kræver ofte uforholdsmæssigt mange ressourcer at byde på offentlige opgaver. Derfor var det positivt, da en styrelse i forbindelse med en analyseopgave valgte et begrænset udbud med dialog. Vi brugte ikke ressourcer på at levere et næsten færdigt produkt, og styrelsen havde qua dialogen alligevel et oplyst grundlag at vælge ud fra. Begge parter sparede ressourcer, og samtidig gav dialogen mulighed for at tilpasse løsningen styrelsens behov."

Anna Porse Nielsen, adm. direktør, Seismonaut.

Styrket grundlag for offentlig-private partnerskaber

I Danmark er der gode erfaringer med offentlig-private partnerskaber (OPP). Det er ifølge rapport fra Axcel Future ca. ni ud af 10 OPP-projekter i Danmark, der er leveret til tiden og inden for den aftalte økonomiske ramme.²² Traditionelle entrepriser har ikke samme succesrate, da projekter ofte bliver forsinkede, og økonomien skrider. Ved overdragelsen fra entreprenør til byggherre konstateres ofte omfattende mangler ved byggeriet.

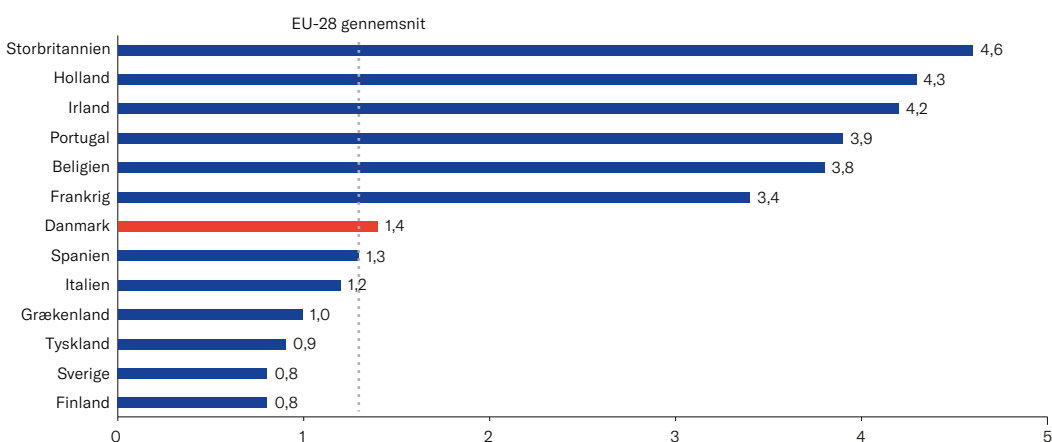
På trods af de gode erfaringer investerer Danmark markant mindre end udlandet i OPP-projekter jf. figur 11.

Til trods for, at nationale og internationale erfaringer²³ taler for øget udbredelse af OPP, mangler der fortsat en dansk OPP-politik. En rapport fra OECD²⁴ viser, at næsten alle best practice-lande har udviklet en OPP-formel via en central OPP-enhed. Dansk Erhverv efterlyser en styrket og systematisk erfaringsopsamling om OPP samt en rammesætning af OPP i form af en national politik og pipeline. Uden hæmmes udviklingen af OPP i Danmark.

Udbredelsen af OPP i Danmark hæmmes yderligere af, at kommuner og regioner er underlagt en deponeringsforpligtelse ifølge lånebekendtgørelsen, når anlægsprojekter finansieres som offentlig-privat samarbejde. Reglerne indebærer,

På trods af de gode erfaringer investerer Danmark markant mindre end udlandet i OPP-projekter.

Figur 11: Sammenligning af værdien af OPP-projekter pr. indbygger i udvalgte europæiske lande i perioden 2009-2019



Kilde: Dansk Erhverv på baggrund af data fra EPEC.

Note: Værdi af OPP-projekter pr. indbygger er beregnet ved at dividere den samlede værdi af landets OPP-projekter i perioden 2009-2019 med antallet af indbyggere i 2019. EPEC opgør OPP-projekter forskelligt fra KFST, hvilket medfører, at antallet af OPP-projekter er lavere ifølge EPEC sammenlignet med KFST (15 mod 47). EPECs metode er konsistent på tværs af lande, hvilket gør muliggør sammenligning.

at kommuner og regioner som udgangspunkt skal deponere et beløb modsvarende de samlede opførelsesomkostninger, såfremt der ikke anvendes en ledig låneramme.

Der har tidligere i forbindelse med økonomiaftaler med regionerne været etableret en deponeringsfritagelsespulje, hvor der kunne søges dispensation fra deponeringsforpligtigheden. Puljen førte til en række succesfulde OPP-projekter i sundhedssektoren. Dansk Erhverv mener, at de gode erfaringer skal danne baggrund for en fremtidig deponeringsfritagelsespulje.



Det er samtænkningen af anlæg og drift, og den dertilhørende risikofordeling, der er årsagen til succeserne forbundet med OPP.

Samtænkning af anlæg og drift skaber succes

Det er samtænkningen af anlæg og drift, og den dertilhørende risikofordeling, der er årsagen til succeserne forbundet med OPP. Ved en traditionel entreprise har entreprenøren kun incitament til at optimere økonomien i byggeprojektet ved at levere en bygning, der akkurat opfylder kravene. Kvaliteten er i mindre grad i fokus, fordi entreprenøren ikke har ansvaret for den efterfølgende drift og dermed ikke belastes af udgifterne til vedligehold. I et OPP har entreprenøren også ansvaret for den efterfølgende drift og vedligehold af bygningen. Dermed har entreprenøren en selvstændig interesse i at bygge med en kvalitet, der holder de efterfølgende driftsudgifter nede. Ved at øge det økonomiske incitament til OPP etableres grundlaget dermed også for udvikling af nye innovative løsninger.

OPP kan ifølge Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen²⁵ bidrage til at sikre en optimal udnyttelse af ressourcerne i anlægsprojekter og derved øge effektiviteten og innovativitetshøjden. Dette sker dels ved at gøre brug af kompetencer og erfaringer fra private virksomheder, dels ved at sikre et helhedsorienteret perspektiv i projektet.

Dansk Erhverv anbefaler

- **Deponeringsfritagelsespulje:** Der etableres en permanent deponeringsfritagelsespulje for både regioner og kommuner, som indgås som led i Økonomiaftalerne.
- **OPP-politik og pipeline:** Der skal oprettes en sammenhængende OPP-politik, herunder en national pipeline for OPP.

Eksempel:

Retten i Svendborg – Totaløkonomisk tilgang til grund for succesfuldt OPP

Retten i Svendborg er et godt eksempel på succesfuld OPP. Et bredt sammensat konsortium stod bag byggeriet, hvor der blev arbejdet aktivt med at skabe et funktionelt, åbent og imødekommende hus. Projektet blev afleveret til tiden til den aftalte pris og der var i løsningerne fokus på at sikre solid drift fremover. PwC var bestillerrådgiver, og med en totaløkonomisk tilgang med til at planlægge og gennemføre OPP'et. Det indebærer blandt andet en systematisk, økonomisk funderet vurdering af projektets risici og en hensigtsmæssig fordeling af disse risici mellem den offentlige og den private part.

²² Axcel Future. (2019). Bedre samspil mellem den private og den offentlige sektor.

²³ Produktivitetskommissionen. (2014). Analyserapport 6 – Offentlig-Privat samarbejde.

²⁴ OECD. (2012). Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships.

²⁵ Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. (2016). Standardmodel for offentlig-private partnerskaber (OPP) – nyanlæg.

Digitalt fokus skaber styrkeposition

Vi må aldrig gå på kompromis med ønsket om konstant at skabe forbedringer i den offentlige sektor. Her er digitalisering et centralt element. Med det dobbelte demografiske pres, som Danmark står overfor med flere børn og ældre og færre i den arbejdsduelige alder, har ny teknologi potentiale til at frisætte ressourcer fra administration og drift til "varme hænder". Men teknologien har også en selvstændig værdi.

Digitalisering kan gøre arbejdsgange hurtigere og mere smidige i et omfang, vi endnu har svært ved at forstå. Intelligent anvendelse af f.eks. data kan sandsynligvis føre til en større revolution i den offentlige opgaveløsning. Er fremtidens uddannelsesbevis f.eks. et levende dokument, der styres af en såkaldt blockchain? Kan data anvendes på tværs af forvaltninger og myndigheder, og dermed sikre en enheds-sagsbehandling med hurtigere afgørelser? Kan bedre brug af sundhedsdata skabe ét sammenhængende sundhedsvæsen i Danmark, der involverer både private og offentlige aktører? Mulighederne er uendeligt mange.

Ny teknologi er dog meget mere end digitalisering og data. Moderne velfærdsteknologi kan f.eks. anvendes til forudsigende analyser i forbindelse med forebyggende indsatser. Det vil aflaste plejeopgaver til gavn for både borgere, virksomheder og samfundet. Teknologien findes allerede i dag. Og danskerne er i dén grad parate til, at den nye tekno-

logi gør sit indtog i den offentlige opgaveløsning. De yngre i højere grad end de ældre, men det samlede billede er klart: danskerne er mindre teknologiforskrækkede, end man måske forestiller sig, og borgernes tillid til det offentliges håndtering af vores data er ganske stor.

Sæt uindfriet teknologisk potentiale fri

Danmark er med i front, når det kommer til digitalisering i den offentlige sektor, hvilket topplaceringen i FN's E-Government Development Index fra 2018, jf. figur 12 viser. Det betyder imidlertid ikke, at effektiviseringsmuligheder som digitaliseringen giver, er fuldt udnyttet.

Ønsker vi som samfund at fastholde og gerne øge service-niveauet i den offentlige sektor, er udvikling af ressourcefri-sættende it-løsninger afgørende. Nye it-løsninger er eksempelvis nødvendige, hvis vi fremadrettet vil levere en værdig ældrepleje. Danmark står ikke alene med denne udfordring. Udnytter vi den stærke tradition for samarbejde mellem offentlig og privat til f.eks. udvikling af nye it-løsninger, bl.a. på velfærdsområdet, kan vi imødekomme de hjemlige udfordringer og samtidig udvikle systemer med eksportpotentiale.

Vi har endnu ikke set det fulde potentiale for anvendelsen af teknologi i løsningen af velfærdopgaverne. Det kan hænge sammen med behovet for tilførsel af flere digitale kompe-

Figur 12: Danmarks internationale placering i forhold til digitalisering af den offentlige sektor

Land	EDGI	2018 placering	2016 placering	Ændring i placering
Danmark	0,915	1	9	+ 8
Australien	0,905	2	2	0
Sydkorea	0,901	3	3	0
Storbritannien	0,900	4	1	- 3
Sverige	0,888	5	6	+ 1

Kilde: UN E-Government Survey 2018

Note: EDGI står for E-Government Development Index.

tencer i det offentlige og uddannelser i samme, så både udvikling og ikke mindst implementering af nye it-løsninger bliver optimeret.

Digitalisering og ny teknologi handler ikke kun om effektivisering af administrative funktioner. Der er også et betydeligt uindfriet potentiale, når det gælder nye teknologiske løsninger på de praktiske velfærdskerneopgaver. Innovationsprojekter danner ofte rammen om velfærdsteknologi i dag. Men mange af disse mindre projekter bliver aldrig tænkt helt igennem som en kilde til nye måder at løse velfærdsopgaverne på. Derfor skal der sikres en tydeligere "fra pilot til storskala"-plan og -strategi, så innovationsprojekter bliver til drift og brugbare services og produkter. Løsninger der på sigt kan eksporteres og generere indtægter til Danmark.

Dansk Erhverv anbefaler

- **Uddannelse og it-kompetencer:** Offentlig ansatte skal efteruddannes i it og i den organisatoriske implementering, så gevinsterne ved udvikling af løsninger bliver indfriet til fulde.
- **Regler for intern datadeling:** Der skal være klare regler for intern datadeling i den offentlige sektor samt rammer for anvendelsen af data. Dermed skabes et fundament, der muliggør udvikling af nye løsninger.
- **Flere offentlige data i spil:** Data, som det offentlige i forvejen indsamler og bearbejder, skal som udgangspunkt være offentligt tilgængelige gennem sikre og entydige kanaler. Data skal som hovedregel "ligge på internettet og ikke på intranettet".
- **Fokus på storskalaimplementering:** Kommuner og regioner skal flytte fokus samt budgetmidler fra "innovationsstøtte og projektmageri" til storskalaimplementering i driften.
- **Udbredelse af standardiserede it-løsninger:** Kommunerne skal i større omfang, særligt på beskæftigelses- og ældreområdet, anvende standardiserede it-løsninger på tværs af kommunegrænserne.
- **Mål for udbredelse af velfærdsteknologi:** Der skal fastsættes mål for udbredelse af velfærdsteknologi.
- **Adgang til afprøvning af nye løsninger:** Virksomheder skal have lettere adgang til at teste nye velfærds- og healthtechløsninger i kliniske og borgernære miljøer. Det sikrer, at løsninger tilpasses individuelle behov hos patienterne og borgere – og giver dermed størst effekt.

Vi har endnu ikke set det fulde potentiale for anvendelsen af teknologi i løsningen af velfærdsopgaverne.

Eksempel:

Offentlig-privat samarbejde redder liv

Når man ringer 112 til Region Hovedstadens Akutberedskab, lytter et computerprogram med og analyserer, om der er tale om et hjertestop. Systemets kunstige intelligens analyserer automatisk alle ord og vendinger og sammenligner dem med de tusindvis af opkald, den er blevet trænet til at analysere for at finde vigtige mønstre. Vurderer systemet på baggrund af data at der kan være tale om et hjertestop, sendes en advarsel til personalet. Computerprogrammet har vist sig både at være hurtigere og bedre til at identificere hjertestop, og dermed et vigtigt redskab til at redde liv. Løsningen er skabt i samarbejde mellem Region Hovedstaden og virksomheden Corti. Uden udveksling af offentlige data og privat know-how havde det ikke været muligt at udvikle løsningen.

DANSK ERHVERV
Børsen
DK-1217 København K

www.danskerhverv.dk
info@danskerhverv.dk
T. +45 3374 6000

Dansk Erhverv er erhvervsorganisation og arbejdsgiverforening for fremtidens erhvervsliv.

Vi repræsenterer et bredt udsnit af virksomheder og brancheforeninger. Vores mission er at fremme konkurrencekraft hos vores medlemmer i en globaliseret økonomi.