

Konkurrenceudsættelse af velfærdsydelser

Udlisteringsrådets anbefalinger

September 2004

Konkurrenceudsættelse af velfærdsydelse, September 2004

I tabeller kan afrunding medføre, at tallene ikke summer til totalen.

Publikationen kan bestilles hos:

Schultz Information
Herstedvang 12,
2620 Albertslund
Telefon 43 63 23 00
Fax: 43 63 19 69
E-mail: schultz@schultz.dk
Hjemmeside: www.schultz.dk

eller afhentes hos:

Schultz Information
Herstedvang 4
2620 Albertslund

Henvendelse om publikationen kan i øvrigt ske til:

Udliciteringsrådet
Finansministeriet
Christiansborg Slotsplads 1
11. kontor
1218 København K
Telefon 33 92 33 33

Omslag: b:graphic aps
Foto: Scanpix
Tryk: Schultz Grafisk
Oplag: 1.000
Pris: 50 kr. inkl. moms
ISBN: 87-7856-682-7

Elektronisk publikation:
Produktion: Finansministeriet
ISBN: 87-7856-683-5

Publikationen kan hentes på Udliciteringsrådets hjemmeside:
www.udliciteringsraad.dk

Forord

Udliciteringsrådet har til opgave at rådgive såvel regering og Folketing som kommuner og amter i spørgsmål, der vedrører konkurrenceudsættelse. Rådet skal fremme debatten om konkurrenceudsættelse af den offentlige sektor og udarbejde analyser og forslag til konkurrenceudsættelse, der kan bidrage til en fortsat effektivisering og kvalitetsstyring i den offentlige sektor.

Udliciteringsrådet ønsker at bidrage til en konstruktiv og pragmatisk diskussion af konkurrenceudsættelse. For Rådet gælder det om at finde ud af, hvad der virker – hvordan og hvorfor. Rådet mener, at åbenhed om og diskussion af de gode og dårlige erfaringer med udbud og frit valg samt identifikation af konkrete barrierer for konkurrenceudsættelse kan bidrage til en bedre udnyttelse af de offentlige ressourcer.

Det er en vigtig ledetråd for Udliciteringsrådet, at opgaverne skal løses der, hvor de kan udføres bedst og billigst. Rådet vil med det udgangspunkt bidrage til en debat om den nuværende arbejdsdeling mellem den offentlige og private sektor.

Kommunalreformen indebærer, at der i de kommende år vil ske en gennemgribende omstrukturering af hele den offentlige sektor. Netop i den situation, hvor der brydes op i strukturer, og hvor der flyttes rundt på opgaver, er der efter Udliciteringsrådets opfattelse gode muligheder for at ændre arbejdsdelingen mellem den offentlige og den private sektor. Det kræver imidlertid politisk mod og vilje at udfordre denne arbejdsdeling.

I nærværende rapport præsenterer Rådet sine anbefalinger, der særligt har fokus på velfærdsområderne. Anbefalingerne er bl.a. fremkommet på baggrund af en kortlægning af de svenske erfaringer med frit valg, udbud og udlicitering på ældre-, børne- og skoleområderne. Der henvises til Rådets publikation om ”Konkurrenceudsættelse af velfærdsydelser i Sverige”.

Desuden har Rådet haft en række drøftelser med repræsentanter for offentlige myndigheder, private leverandører, frivillige organisationer samt øvrige aktører på markedet for velfærdsydelser.

På den baggrund anbefaler Udliciteringsrådet:

- At kommuner og amter, som skal sammenlægges under kommunalreformen, gennemgår og formulerer strategier for, hvordan de bedst kan håndtere deres eksisterende og nye opgaver, samt overvejer udlicitering eller etablering af nye private virksomheder (afknopning¹) som alternativer til egenproduktion (se afsnit 2).
- At regeringen skaber incitamenter til, at private virksomheder kan drive dagpasningstilbud, bl.a. ved at muliggøre optjening af profit på dagpasningsområdet (se afsnit 3).
- At regeringen går i dialog med de berørte brancheorganisationer og virksomheder med henblik på at få klarlagt og afhjulpet de eventuelle konkurrencemæssige skævheder, der kan opstå som konsekvens af de eksisterende regler om moms og lønsumsafgift (se afsnit 3).
- At ældreplejen konkurrenceudsættes på en måde, der gør det mere attraktivt for både private og offentlige leverandører at operere på markedet. Det anbefales derfor, at kommunerne i større omfang end i dag anvender udbudsmodellen, samt at særligt de større kommuner begrænser de enkelte udbud til at omfatte et eller nogle få af kommunens distrikter (se afsnit 4).
- At regeringen i samarbejde med kommunerne tager initiativ til at udarbejde en vejledning, der kan give inspiration til at komme i gang med såkaldte afknopninger. Det anbefales, at kommunerne understøtter afknopning ved at udforme en politik for afknopning samt retningslinjer i deres virksomhedsstrategier, personalepolitik og eventuelt servicestrategier (se afsnit 5).
- At regeringen i samarbejde med kommunerne udvikler og afprøver forskellige modeller for tilrettelæggelsen af samarbejdet med de selvejende institutioner, der i højere grad adskiller det offentliges rolle som bestiller og som udfører. Herunder at der sker en analyse af reglerne for, at de selvejende institutioner kan fungere på mere markedslignende vilkår (se afsnit 5).

¹ Ved afknopning forstås, at tidligere offentligt ansatte danner et privatretligt selskab med henblik på at løse offentligt finansierede opgaver.

Udlisteringsrådet har endvidere igangsat en undersøgelse af rammebetingelser for udlistering af myndighedsopgaver samt en undersøgelse af forskelle i udvalgte kommuners udlisteringsomfang.

Disse undersøgelser kan give anledning til yderligere anbefalinger.

Udlisteringsrådet
September 2004

Indholdsfortegnelse

1. Potentialet ved konkurrenceudsættelse.....	9
2. Kommunalreformen og konkurrenceudsættelse.....	13
3. Lovgivningens grænser for private virksomheder	17
4. Frit valg på ældreområdet	23
5. Flere leverandører på velfærdsområderne	27
Bilag. Udliciteringsrådets kommissorium og sammensætning.....	33

1. Potentialet ved konkurrenceudsættelse

Den offentlige sektor står overfor store udfordringer. Ikke blot bliver arbejdsstyrken i de kommende år mindre i takt med, at antallet af personer, der skal forsørges, bliver større. Udvalgte velfærdsområder skal også tildeles flere ressourcer - uden at skatterne hæves.

Det forudsætter, at serviceydelserne i den offentlige sektor produceres så effektivt som muligt. Konkurrenceudsættelse gennem frit valg, udbud og udlicitering er centrale værktøjer, som bør anvendes i større omfang.

Der er flere fordele ved at konkurrenceudsætte den offentlige sektor. Det kan føre til mere effektivitet og bedre kvalitet i servicetilbuddene til borgerne, når leverandørerne er underlagt et større pres for løbende at forbedre sig og at tilpasse ydelserne til borgernes behov.

Konkurrenceudsættelse giver også en større mangfoldighed og differentiering i leverandørernes udbud, hvilket øger borgernes valgmuligheder.

Forudsætningen for at indhøste ovennævnte gevinster er naturligvis, at der etableres en effektiv konkurrence på markedet – eventuelt med den offentlige udbyder som deltager.

Der er et stort uudnyttet potentiale for at øge konkurrenceudsættelsen i den offentlige sektor.

Omfanget af udlicitering i staten og kommunerne har været nogenlunde konstant i de seneste 10 år. Statens udliciteringsgrad¹ er i gennemsnit ca. 22 pct., og kommunernes udliciteringsindikator² er i gennemsnit ca. 10-

¹ Statens udliciteringsgrad angiver statens køb af fremmede tjenesteydelser og reparations- og vedligeholdelsesudgifter i forhold til de samlede driftsudgifter.

² Udliciteringsindikatoren angiver kommunernes køb af entreprenør- og håndværksydelser samt anden køb af tjenesteydelser i forhold til de samlede udgifter til lønninger, varekøb og køb af tjenesteydelser. Det skal bemærkes, at momsfrigitagne områder

12 pct. På det kommunale område er der stor variation fra område til område. Private leverandører inddrages mest på de tekniske områder og mindst på velfærdsområderne. Der er ligeledes stor variation i kommunernes udliciteringsindikator. De laveste ligger omkring 6-8 pct., mens de højeste ligger omkring 16-17 pct.

Det Økonomiske Råd har foretaget et skøn over den mulige besparelse ved, at flere af den offentlige sektors opgaver udliciteres til private leverandører. Vismændene konkluderer, at de skønnede besparelser ligger omkring 2,2 mia. kr. årligt, hvis de kommuner, der har en udliciteringsindikator under landsgennemsnittet (12 pct.), øger udliciteringen til det gennemsnitlige niveau³. Det er Udliciteringsrådets vurdering, at der er tale om et relativt konservativt skøn, idet det ikke medregner potentialet ved, at de kommuner, der ligger over gennemsnittet, øger deres udlicitering.

Sådanne skøn skal naturligvis fortolkes med varsomhed, idet der er mange usikkerheder forbundet med bl.a. opgørelsen af udliciteringsindikatoren. Der er imidlertid næppe tvivl om, at der er effektiviseringsgevinster at hente, hvilket også er dokumenteret i forskellige undersøgelser på området. En undersøgelse fra KL viser således, at der kan opnås besparelser i mindst 50 pct. af udliciteringstilfældene⁴. De største besparelser er opnået på de tekniske områder som rengøring, renovation og grønne områder.

Potentialet for at øge konkurrencen kommer også til udtryk ved, at Danmark i brugen af udlicitering ligger under OECD-lande som England og Sverige.

Sverige har i dag et betydeligt mere udviklet marked for private leverandører af velfærdsydelser. På børne- og ældreområdet har private leverandører i Sverige overtaget næsten dobbelt så mange opgaver som i Danmark. Dette skal dog ses i sammenhæng med, at Danmark har større tradition for at inddrage selvejende institutioner i produktionen af offentlige velfærdsydelser.

ikke er medregnet i udliciteringsindikatoren. Yderligere bemærkes, at statens og kommunernes udliciteringsindikatorer ikke umiddelbart er sammenlignelige.

³ Det Økonomiske Råd, Dansk Økonomi forår 2004. Kapitel IV om Effektivitet og kvalitet i den offentlige sektor.

⁴ Kommunernes Landsforening 2001. Udbud og udlicitering i kommunerne – fakta og tendenser.

Udliciteringsrådet har gennemgået de svenske erfaringer med at anvende frit valg, udbud og udlicitering på ældre-, børne- og skoleområderne. Erfaringerne er samlet i publikationen ”Konkurrenceudsættelse af velfærdstjenester i Sverige”, og konklusionen i rapporten er klar. I Sverige har det kunnet lade sig gøre at skabe bedre kvalitet, højere medarbejdertilfredshed og mere fleksibilitet for pengene ved at inddrage private – såvel profitsøgende som ikke profitsøgende – leverandører på velfærdsområderne.

2. Kommunalreformen og konkurrenceudsættelse

Kommunalreformen, der træder i kraft den 1. januar 2007, vil betyde store udfordringer for den offentlige sektor, og reformen vil påvirke det offentlig-private samspil på såvel kort som langt sigt.

De nye kommuner skal være fastlagt senest den 1. juli 2005 med henblik på, at der kan afholdes valg til sammenlægningsudvalgene i november 2005. Sammenlægningsudvalgene tiltræder den 1. januar 2006, og de har derefter et år til at forberede og træffe de nødvendige beslutninger om tilrettelæggelsen af arbejdet i de fremtidige kommuner. De kommuner, der skal indgå i kommunesammenlægninger, fortsætter under ledelse af de nuværende kommunalbestyrelser, indtil sammenlægningsudvalgene indtræder som kommunalbestyrelser den 1. januar 2007.

På kort sigt indebærer kommunesammenlægningerne nogle praktiske udfordringer for det offentlig-private samspil, der bl.a. knytter sig til kommunernes kontrakter. Kommunerne, der skal sammenlægges, skal tage stilling til, hvordan de vil håndtere kontrakter, der udløber i løbet af 2004-2006. Spørgsmålet er, om sådanne kontrakter bør genudbydes, eller om de kan/bør forlænges med henblik på et samlet udbud efter en sammenlægning, samt hvordan der kan tages højde for, at der i løbet af kontraktperioden må forventes væsentlige ændringer. Samtidig skal der antageligt indgås nye samlede kontrakter på områder, hvor den nye kommune kun ønsker én sammenhængende kontrakt, fx i forhold til revision, forsikring, IT-systemer mv.

For så vidt angår investeringer i IT-systemer mv. må det ikke alene sikres, at systemerne kan tale sammen på tværs af den offentlige sektor, men også at systemerne ikke udelukker et fremtidigt samarbejde med private leverandører.

De nuværende kommunalbestyrelser og de nye sammenlægningsudvalg skal tage stilling til en række af disse spørgsmål. For at understøtte disse beslutninger har KL taget initiativ til at udarbejde et materiale, der kan

vejlede kommunerne i forhold til kontrakter og offentlig-private selskaber. Materialet kan findes på KL's og Udbudsportalens hjemmeside¹.

Udliciteringsrådet finder, at kommunalreformen medfører et stort behov for konkret vejledning. Udbudsportalen er en velegnet indgang til råd og vejledning om, hvordan kommunerne kan håndtere en række praktiske problemstillinger. En central vejledningsindsats kan også medvirke til at reducere de lokale transaktionsomkostninger med at forny og indgå kontrakter med private leverandører.

Selvom reformen medfører, at en række opgaver og kontrakter skal tages op til fornyet vurdering, kan det frygtes, at der vil ske en nedgang i antallet af nye større udliciteringsprojekter – i hvert fald på kort sigt.

Udliciteringsrådet skal derfor pege på, at reformen netop giver gode muligheder for at ændre opgavefordelingen mellem den offentlige og private sektor, når der alligevel skal ske betydelige omlægninger i strukturen og opgaverne.

Der er også flere andre forhold, der taler for, at kommunalreformen åbner op for en større konkurrenceudsættelse af den offentlige sektor.

For det første bliver markedet for de private leverandører mere attraktivt, idet der kommer mere volumen i de opgaver, som de nye og større kommuner udbyder. Leverandørerne får bedre mulighed for at udnytte eventuelle stordriftsfordele, hvilket kan forventes at resultere i billigere kontrakter.

For det andet vil de nye og større kommuner opnå en større teknisk og administrativ kapacitet samt kompetence til at forhandle og indgå kontrakter, hvilket kan forventes at reducere kommunernes transaktionsomkostninger ved at benytte markedet.

I KL's undersøgelse af udbud og udlicitering i kommunerne angiver 32 pct. af kommunerne, at den væsentligste barriere for udbud og udlicite-

¹ KL 2004. Kommunalreformen i praksis – pejlemærker for reformens gennemførelse, Temaguide om kontrakter og Temaguide om kommunale fællesskaber og selskaber (www.kl.dk og www.udbudsportalen.dk).

ring er, at udbudsprocessen er eller forventes at være ressourcekrævende². De største udfordringer i forbindelse med udbudsprocessen vurderes at være formuleringen af krav til service og kvalitet, fastlæggelse af procedurer, der sikrer kontraktens overholdelse, samt fastlæggelse af bedømmelseskriterier for valg af leverandør.

Det skal i øvrigt bemærkes, at politisk tilbageholdenhed/uenighed udgør den næststørste barriere ved udbud og udlicitering (22 pct.). Det forudsætter altså politisk mod og vilje, hvis kommunalreformen skal medføre en større grad af konkurrenceudsættelse.

Konkurrenceudsættelse som alternativ til offentlig egenproduktion

Kommunalreformen indebærer, at der flyttes opgaver på tværs af myndighedsniveauer og sektorer. Kommunerne overtager fx ansvaret for en række amtslige opgaver på social- og sundhedsområdet, og staten overtager fx ansvaret for de amtslige uddannelsesinstitutioner.

De nye kommuner og regioner får således en ny opgaveportefølje, og der kommer et nyt behov for at få overblik over de enkelte opgavers indhold, kvalitet og omkostninger. Det vil efter Udliciteringsrådets opfattelse være en oplagt mulighed for at vurdere, hvem der kan løse opgaven bedst og billigst, herunder at teste udbudsegnetheden for en række af disse opgaver.

Politikerne i de nye kommuner og regioner skal i planlægnings- og omstillingsfasen overveje, hvordan kommunen og regionen bedst muligt håndterer de fremtidige opgaver. Politikerne skal i den forbindelse træffe beslutning om, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at løse opgaven internt eller eksternt.

Udliciteringsrådet finder det oplagt at overveje, om nogle af de opgaver, der flyttes mellem myndighedsniveauer, kan udliciteres eller afknyttes. Det kan eksempelvis overvejes, om de amtslige undervisningscentre, der i dag servicerer amtslige gymnasier mv. med støttefunktioner i form af IT-service, bogindbinding mv., kan udliciteres eller afknyttes i forbindelse med, at de amtslige uddannelsesinstitutioner overflyttes til staten.

² Kommunernes Landsforening 2001. Udbud og udlicitering i kommunerne – fakta og endenser.

Udliciteringsrådet finder endvidere, at det vil være oplagt at overveje, om udlicitering eller afknopning kan være et alternativ til, at kommunerne etablerer fælleskommunale selskaber for at løse opgaverne. Det kan fx overvejes, om det vil være relevant at lade enkelte amtslige institutioner afknoppe, således at medarbejderne driver institutionen videre på kontrakt med kommunen.

Udliciteringsrådet anbefaler:

- *At kommuner og amter, som skal sammenlægges under kommunalreformen, gennemgår og formulerer strategier for, hvordan de bedst kan håndtere deres eksisterende og nye opgaver, samt overvejer udlicitering eller afknopning som alternativer til egenproduktion.*

3. Lovgivningens grænser for private virksomheder

Hvis man for alvor skal tage fat på diskussionen om, hvordan offentligt finansierede opgaver bedst kan løses, må man udfordre arbejdsdelingen mellem den offentlige og private sektor.

Arbejdsdelingen mellem den offentlige og private sektor er ikke baseret på naturlove. Der er flere eksempler på, at arbejdsdelingen i højere grad er baseret på historie, traditioner og konventioner end nøgterne analyser af, hvordan opgaverne bedst kan løses. I Danmark varetager Falck både brandslukning og ambulancekørsel, mens der i England og USA er tradition for, at dette er en offentlig opgave. Omvendt findes der i begge lande privat drevne fængsler, hvilket i Danmark betragtes som en offentlig opgave.

Ligeledes flytter grænserne sig over tid. Fx foretager de praktiserende speciallæger i dag behandlinger i deres private praksis, som tidligere kun blev foretaget på offentlige sygehuse.

Der er ikke så mange formelle barrierer tilbage for, at private virksomheder kan inddrages som leverandører af offentlige serviceydelser. Barriererne vedrører primært, at de private virksomheder ikke kan drive folkeskoler, skolefritidsordninger mv., ligesom det ikke er muligt at tjene penge på at drive daginstitutioner, jf. *boks 3.1*.

Boks 3.1. Lovgivningsmæssige grænser for brug af private leverandører

Folkeskoleloven indebærer, at folkeskolens undervisningsopgaver ikke kan udliciteres. Ligeledes kan skolefritidsordninger ikke udliciteres. Der er til gengæld konkurrence fra de frie grundskoler, som er selvejende institutioner.

Lov om ungdomsskoler indebærer, at undervisningen i ungdomsskoler ikke kan udliciteres.

Driften af musikskoler kan kun udliciteres til selvejende institutioner eller andre offentlige myndigheder. Statens Musikråd kan dog godkende andre ordninger.

Lov om social service indebærer, at det ikke er muligt at tjene penge på at drive daginstitutioner. Endvidere er det kun muligt at etablere såkaldte puljeordninger¹ frem for ren udlicitering af de kommunale tilbud.

Regeringen fremsatte i foråret et lovforslag, der skulle gøre det muligt for private leverandører at drive dagtilbud efter en taxametermodel, hvor "pengene følger barnet". Lovforslaget skulle desuden give de private leverandører mulighed for at optjene profit og trække et eventuelt overskud ud af driften. Regeringen trak imidlertid lovforslaget tilbage, og det er endnu uafklaret, om lovforslaget bliver genfremsat i den kommende lovsamling.

Kilde: Finansministeriet 2003. Fra få til mange leverandører. Øget konkurrence mellem leverandører af offentlig service. Forslag til Lov om ændring af lov om social service og lov om retssikkerhed og administration på det sociale område (L207). Pressemeddelelse fra Socialministeriet om grundig gennemgang af lov om private pasningstilbud af 27. maj 2004.

Private virksomheder har i udgangspunktet større incitamenter til at begrænse omkostningerne og dermed også til at være innovative, da de får andel i gevinsten (profit) ved at reducere omkostningerne og kan fastholde deres position på markedet. Den større effektivitet kommer også den offentlige sektor til gode i form af lavere priser og/eller bedre kvalitet. Den private virksomheds større eller mindre profit er ikke en meromkostning, der belaster skatteyderne forudsat, at kommunen selv byder på opgaven og herved sikrer, at den ikke kommer til at betale mere for opgaven, end den selv kunne gøre det for.

¹ Puljeordninger er private pasningsordninger til børn, hvor kommunen yder et tilskud pr. barn, der er optaget i ordningen. Puljeordninger oprettes på initiativ af en gruppe forældre eller andre private, som ønsker at drive en pasningsordning til børn.

Det anføres jævnligt, at der er risiko for, at private virksomheder slækker på kvaliteten i forsøget på at maksimere profitten. Hertil kan siges, at kvalitet, omdømme og tilfredse og stabile medarbejdere er vigtige konkurrenceparametre. Private virksomheder har derfor lige så lidt incitament til at slække på kvaliteten, som en forretning har til at sælge dårlige varer. Dertil kommer, at kommunerne har et ansvar for at definere og specificere ydelsernes kvalitet samt at kontrollere, om leverandørerne – hvad enten de er offentlige eller private – efterlever de stillede krav.

Alt i alt er udsigten til at optjene en profit ved en ekstraordinær indsats en drivkraft, der kan bidrage til effektivisering og fornyelse af velfærdssektoren til gavn for såvel brugere som skatteydere.

I Sverige har private virksomheder mulighed for at tjene penge på at drive dagsinstitutioner (förskola) og folkeskoler (fritstående skoler), jf. *boks 3.2*. De svenske erfaringer viser, at profitten ikke indebærer, at ydelserne har en lavere kvalitet, eller at medarbejderne er mere utilfredse end i den offentlige sektor. Tværtimod er der gode erfaringer. Der er således eksempler på, at kvaliteten og medarbejdertilfredsheden hos de private virksomheder er større end hos de offentlige leverandører.

Udliciteringsrådet anbefaler:

- *At regeringen skaber incitamenter til, at private virksomheder kan drive dagpasningstilbud, bl.a. ved at muliggøre optjening af profit på dagpasningsområdet.*

Boks 3.2. Erfaringer med fritstående skoler og private daginstitutioner i Sverige

I begyndelsen af 1990'erne blev det tilladt for private virksomheder i Sverige at drive børnehaver med profit for øje. Over halvdelen af de private børnehaver er imidlertid ikke profitsøgende foreninger eller stiftelser. Erfaringerne med private børnehaver viser, at de er billigere end de kommunale, og at forældrene er godt tilfredse med tilbuddene.

De fritstående skoler er private skoler, der typisk er ejet af aktieselskaber eller ikke-profitsøgende foreninger og stiftelser. De fritstående skoler godkendes af en central myndighed (Skolverket), hvis de lever op til de regler, der i øvrigt gælder for det svenske skolevæsen. Skolerne modtager de samme elevtilskud som de kommunale skoler. De fritstående skoler må gerne udøve deres virksomhed med det formål at opnå profit, og der er ingen regler om, at profitten skal benyttes til skolens virksomhed. I praksis er det dog begrænset, hvor meget profit skolerne kan optjene, ligesom en eventuel profit oftest investeres tilbage i skolens virksomhed.

Erfaringerne med fritstående skoler i Sverige tyder på, at konkurrencen generelt har medført en øget kvalitet, nytænkning og brugertilfredshed.

Kilde: Udliciteringsrådet 2004. Konkurrenceudsættelse af velfærdsydelser i Sverige.

Lige konkurrencevilkår for offentlige og private leverandører

Fair konkurrence mellem offentlige og private leverandører forudsætter, at der er lige vilkår på markedet.

Udliciteringsrådet modtager imidlertid løbende henvendelser om, at der på forskellige områder er tale om ulige konkurrencevilkår mellem offentlig og privat produktion som konsekvens af de eksisterende regler om moms og lønsumsafgift.

Offentlige institutioner er ikke underlagt momslovgivningen på samme vilkår som private virksomheder, og offentlige institutioner betaler ikke lønsumsafgift.

For at sidestille den private og offentlige produktion er der indført momsudligningsordninger både på henholdsvis det statslige og (amts)kommunale område. Momsudligningerne indebærer, at de statslige og (amts)kommunale institutioner via en henholdsvis statslig momspulje eller den kommunale momsudligningsordning får refunderet deres udgifter til købsmoms på indkøb af eksterne varer og tjenesteydelser. Det vil sige, at sammenligninger mellem omkostninger ved offentlig egen-

produktion og køb af de samme ydelser af private leverandører i udgangspunktet hviler på samme grundlag for så vidt angår moms.

En række ydelser leveret af private leverandører er imidlertid momsfritaget virksomhed efter momslovens § 13.

På momsfrie områder som fx sygehusområdet og flere sociale områder er der en stigende tendens til, at private leverandører udfører opgaver for offentlige myndigheder bl.a. via borgerens adgang til frit valg mellem en offentlig og en eller flere private leverandører og gennem udlicitering. Det er påpeget, at der på visse af de momsfrie områder har vist sig at være konkurrencemæssige ubalancer mellem offentlig og privat produktion af ydelser, jf. *boks 3.3*.

Boks. 3.3. Tøjvask i Greve Kommune

Greve kommune har godkendt en privat virksomhed til levering af tøjvask i konkurrence med den kommunale tøjvask efter reglerne om frit leverandørvalg på hjemmehjælpsområdet.

Den private virksomhed har på 1½ år fået en markedsandel på knap 52 pct. i forhold til den kommunale leverandør. Virksomheden har imidlertid oplyst overfor Greve Kommune, at den kan blive nødt til at trække sig som leverandør som følge af den ændrede momspraksis fra 1. maj 2004. Den ændrede praksis for momsregistrering af leverandører betyder, at virksomheden har mistet muligheden for at trække købsmomsen fra.

Greve kommunes kompensation på 2 procent af fakturabeløbet til det private firma er efter kommunens vurdering ikke tilstrækkelig til at undgå konkurrenceforvridning mellem den kommunale og private leverandør af tøjvask. I lighed med visse andre hjemmehjælpsydelser produceret uden for hjemmet, er tøjvask mindre løntungt end personlig og praktisk hjælp udført i den ældres hjem, hvorfor virksomhedens udgifter til moms på varer og ydelser er større end ved praktisk hjælp i hjemmet. Det illustreres af, at momsudgifterne i forbindelse med tøjvask hos Greve kommunes eget vaskeri er ca. 14 pct. Kompensationen til den private virksomheds momsudgifter skulle derfor hæves til 14 pct., hvis der skulle skabes konkurrenceneutralitet mellem kommunen og virksomheden.

Endvidere er der konstateret konkurrenceforvridningsproblemer som følge af lønsumsafgiften, som betales på de momsfrie områder, jf. *boks 3.4*. Således udgør lønsumsafgiften en udgift, der indgår i en privat virksomheds tilbud til en offentlig myndighed fx i forbindelse med udlicite-

ring². Da en offentlig institution ikke skal betale lønsumsafgift, opstår der alt andet lige en konkurrencemæssig skævhed mellem en offentlig og privat leverandør.

Boks 3.4. Udbud af genoptræning i Ribe Amt

Ribe Amt har i dag udliciteret et rehabiliteringscenter på Varde Sygehus (Rehab Varde) til en privat leverandør. Efter et udbud forhandlede Ribe Amt en kontrakt med Falck.

Falck skulle som en privat virksomhed betale lønsumsafgift, fordi der var tale om en momsfritaget ydelse. Det betød, at Falck indregnede lønsumsafgiften i sit tilbud. Denne udgift havde Ribe Amt ikke, hvis man havde bevaret opgaven i eget regi. Lønsumsafgiften kom derfor til at virke konkurrenceforvridende i forhold til amtets egenproduktion.

Der er således visse momsfrie områder, hvor der er konstateret ulige vilkår offentlig og privat produktion imellem. Lige konkurrencevilkår må anses for at være en forudsætning for at få placeret produktionen af offentlige ydelser, hvor det er bedst og billigst.

Det synes derfor nødvendigt at gennemgå og eventuelt justere reglerne på moms og lønsumsområdet med henblik på at sikre lige konkurrence mellem private og offentlige leverandører.

Udliciteringsrådet anbefaler:

- *At regeringen går i dialog med de berørte brancheorganisationer og virksomheder med henblik på at få klarlagt og afhjulpes de eventuelle konkurrenceforvridende problemer, der kan opstå som konsekvens af de eksisterende regler om moms og lønsumsafgift.*

² Det bemærkes, at private leverandører, der er omfattet af Servicelovens § 71, dvs. personlig og praktisk hjælp, er undtaget for at betale lønsumsafgift. Lønsumsafgiften er derfor primært et konkurrenceforvridende problem på sundhedsområdet.

4. Frit valg på ældreområdet

Frit valg kan gennem konkurrence føre til mere effektivitet og kvalitet i servicetilbuddene til borgerne. Borgerne får mulighed for at fravælge de tilbud, som opleves som mindre gode, og det kan anspore til en sund konkurrence mellem leverandørerne.

Med ældrepakken blev der fra 1. januar 2003 indført frit valg af leverandør af personlig og praktisk hjælp. Det betyder, at modtagere af personlig og praktisk hjælp får mulighed for at vælge mellem en offentlig og en eller flere private leverandører.

Den Sociale Ankestyrelse har udarbejdet en evaluering vedrørende frit valg i ældreplejen, der er baseret på en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse af kommunernes erfaringer med det frie valg¹. Evalueringen viser, at frit valg efterhånden er en realitet i ældreplejen, og at omkring hver femte ældre bruger en privat leverandør til hele eller dele af deres hjemmehjælp. Der er dog betydelig variation i forhold til, hvilken hjælp de ældre modtager af private. Fx modtager 2 pct. af brugerne personlig hjælp fra private leverandører, 22 pct.² modtager praktisk hjælp fra private leverandører, og 16 pct. får leveret madservice af private leverandører.

Kommunerne kan indgå aftaler med private leverandører efter en godkendelsesmodel eller en udbudsmodel. Ved godkendelsesmodellen godkender og indgår kommunen kontrakt med samtlige leverandører, der opfylder kommunens krav til pris og kvalitet. Ved udbudsmodellen bringer kommunen personlig og praktisk hjælp i udbud, og kommunen skal følgelig begrænse antallet af leverandører, som kommunen indgår kontrakt med. Det skal fremgå af udbudsmaterialet, hvor mange leverandører kommunen ønsker at indgå kontrakt med, så leverandørerne – når de

¹ Den Sociale Ankestyrelse 2004. Frit valg i ældreplejen – erfaringer fra landets kommuner.

² Opgørelsen er inklusiv Københavns Kommune, der har udbudt dele af den praktiske hjælp udelukkende til private leverandører. Fraregnes Københavns Kommune er andelen af modtagere af praktisk hjælp med private leverandører 9 pct.

afgiver tilbud – kender volumen i markedet. Kommunen skal endelig beslutte, om udbuddet skal omfatte en enkelt eller flere ydelseskategorier, samt om udbuddet skal omfatte hele kommunen eller afgrænses til et eller nogle få af kommunens distrikter.

Det er en udfordring at udvikle markedet for private leverandører, så der sikres reelle valgmuligheder for de ældre. Det kræver bl.a., at der eksisterer en vis forsyningssikkerhed på markedet.

Dertil kommer, at det kan være svært at tiltrække private leverandører i landdistrikter, hvor der er et mere begrænset kundegrundlag og store transportafstande. Der er allerede en tendens til, at de private leverandører koncentrerer sig om de større bykommuner eller forstadskommuner, hvor der er bedre markedsbetingelser.

Ulempen ved godkendelsesmodellen er, at leverandørerne typisk får en række brugere, der er spredt over et stort område. Det er der ikke god økonomi i, og det svækker forsyningssikkerheden, hvis en leverandør går fallit eller ikke længere ønsker at levere enkelte eller flere ydelser. Omvendt bliver det tilsvarende økonomisk vanskeligt for kommunen at betjene de kommunale brugere, hvis der er mange ældre, der vælger en privat leverandør. En situation med alt for mange leverandører er således hverken attraktivt for de private og offentlige leverandører eller for de ældre, som risikerer at opleve mange leverandørskift, hvis leverandørerne trækker sig fra markedet.

Fordelen ved udbudsmodellen er, at den giver mulighed for at udlicitere et distrikt til kun to leverandører. Det gør det nemmere i givet fald for både den private og offentlige leverandør at betjene brugerne i området. Det er særligt en fordel for de mindre leverandører, der i højere grad kan tilpasse omfanget af brugere efter deres ressourcemæssige grundlag.

En yderligere fordel ved udbudsmodellen er, at den giver konkurrence på både pris og kvalitet. Det offentlige kan dermed få gavn af eventuelle effektivitetsforbedringer i den private sektor i form af billigere priser og/eller bedre kvalitet.

Imidlertid anvender næsten samtlige kommuner godkendelsesmodellen, når ældreplejen skal konkurrenceudsættes. Blot 18 kommuner anvendte i juni 2004 udbudsmodellen, og størstedelen af disse kontrakter omfattede

madservice. Den væsentligste årsag til det begrænsede antal, der anvender udbudsmodellen er formentlig, at lovgivningen tidligere har fastlagt en række begrænsninger i forhold til, at kommunerne maksimalt måtte indgå kontrakter for to år ad gangen samt at udbuddene skulle omfatte mindst et plejecenter. De forskellige begrænsninger er dog fjernet med virkning fra 1. januar 2004, hvorfor der må forventes at ske en stigning i anvendelsen af udbudsmodellen.

Udliciteringsrådet mener, at sigtet med at etablere frit valg i mange tilfælde ikke nås på bedste vis gennem et stort antal leverandører, men på nogle områder snarere ved at fokusere på en mindre kreds af højt kvalificerede leverandører. Ved at udvælge et begrænset antal leverandører kan kommunen bidrage til, at leverandørerne hver især får tilstrækkelig volumen til at opretholde og udvikle deres kompetence. Disse udbudsmodeller kan godt kombineres med valgfrihed for den enkelte.

Udliciteringsrådet anbefaler:

- *At kommunerne i større omfang end i dag anvender udbudsmodellen, samt at særligt de større kommuner begrænser de enkelte udbud til at omfatte et eller nogle få af kommunens distrikter.*

5. Flere leverandører på velfærdsområderne

Et velfungerende marked for offentlige serviceydelser er kendetegnet ved en udviklet konkurrence mellem en række alternative leverandører. Særligt velfærdsområderne er kendetegnet ved meget få private virksomheder.

Leverandørkredsen er i høj grad resultatet af en historisk udvikling baseret på egenproduktion i de kommunale institutioner eller i selvejende institutioner skabt på initiativ af frivillige organisationer mv.

Derfor er der behov for at tage mere offensive midler i brug for at udvide den nuværende leverandørkreds, hvis fordelene ved konkurrenceudsættelse skal indhøstes.

Flere iværksættere gennem afknopning

Det kan være en barriere for dannelsen af private leverandørmarkeder, at de private virksomheder ikke har opbygget tilstrækkelig viden og erfaring på velfærdsområderne. De såkaldte afknopninger kan bidrage til at skabe nye kompetente leverandører af offentlig service samt at åbne nye markeder.

Ved afknopning etablerer en eller flere tidligere offentlige medarbejdere en privat virksomhed, der skal varetage opgaver, der tidligere blev løst i den offentlige sektor. Den medarbejderdrevne virksomhed skal efterfølgende fungere på markedsvilkår.

Der er flere fordele ved afknopning. Det kan være en måde at sikre konkurrence på områder, hvor der er få alternative leverandører, hvilket kan give borgerne flere valgmuligheder. Samtidig kan det i nogle tilfælde give kommunalpolitikere større tryghed, når de overvejer at konkurrenceudsætte en opgave, at de har sikkerhed for, at der vil komme et bud ind fra en enhed, der har dokumenterede kompetencer og erfaringer. Endelig kan afknopning bidrage til at få de offentlige kompetencer i brug på det private marked.

Det skal naturligvis sikres, at afknopning foregår inden for rammerne af de gældende konkurrenceregler, statsstøtteregler og udbudsregler, herunder de traktatbaserede ligebehandlings-, gennemsigtigheds- og offentlighedsprincipper. Også kommunalfuldmagtsreglerne sætter grænser for, hvilke fordele en kommune kan give en afknoppet virksomhed. Det vil således være i strid med kommunalfuldmagtsreglerne, hvis kommunen giver en afknoppet virksomhed en beskyttelsesperiode på vilkår, der indebærer en ulovlig begunstiggelse af den pågældende virksomhed.

I Sverige er der ført en bevidst politik for at tilskynde medarbejdere til at ”bryde ud” og danne deres egne virksomheder. Alene i Stockholm Län er der siden 1991 etableret mere end 140 nye virksomheder på velfærdsområderne, jf. *boks 5.1*.

Boks 5.1. Erfaringer med afknopning i Sverige

Flere svenske (amts-)kommuner, fx Danderyd, Nacka, Sollentuna og Stockholms kommune (stad) samt Stockholms amt (län), har haft en række positive erfaringer med at skabe nye leverandører med udgangspunkt i offentlige kompetencer.

Alene i Stockholm blev der således over en syvårsperiode dannet mere end 140 virksomheder ved afknopning på velfærdsområdet. Undersøgelser af de afknoppede virksomheder i Stockholms amt viser, at de omsætter for i alt ca. 450 mio. SEK, svarende til omkring 1,7 pct. af hele amtets budget, og svarende til en markedsandel på ca. 15-20 pct. af private virksomheders omsætning af omsorgs- og sundhedsydelser i amtet. Halvdelen af virksomhederne regner med at ekspandere, og 90 pct. tror på en positiv fremtid for virksomheden.

Den svenske kommunallov giver mulighed for, at kommunen kan yde støtte før og under virksomhedsdannelsen, fx i form af gratis information, uddannelse, konsulentbistand eller orlovsordninger. Før 1994 kunne afknoppede virksomheder have en beskyttelsesperiode inden opgaverne kom i udbud. Med Loven om offentlig Upphandling (LOU), skal den afknoppede virksomhed dog vinde sine opgaver i et udbud (med mindre der er tale om områder, hvor borgeren frit kan vælge leverandør ved hjælp af vouchers). Dette har dog ikke standset interessen for afknopning – i perioden siden 1994 er der fx skabt 30-40 nye afknoppede virksomheder i Stockholm.

Kilde: Finansministeriet 2003. Fra få til mange leverandører. Øget konkurrence mellem leverandører af offentlig service.

I Danmark findes der ikke egentlige erfaringer med afknopning, men der er naturligvis eksempler på, at tidligere offentlige ansatte har startet deres egne virksomheder, fx inden for ældre- og sundhedsområdet, ligesom der

er erfaringer med fælles selskaber inden for fx busdrift, affaldshåndtering og hjælpemidler.

Inden for de nuværende lovgivningsmæssige rammer kan afknopning foregå på følgende måder:

- Kommunen kan gøde grunden for en mulig afknopning gennem en intern firmatisering, dvs. en driftsform, hvor det tilstræbes at fungere ligesom en privat virksomhed.
- Kommunen kan yde erhvervsudviklingsstøtte efter L383 i form af generel rådgivning og information, kurser, forskerparker, erhvervsudviklingsprojekter og anden erhvervsmæssig service, hvis servicen stilles til rådighed for alle interesserede virksomheder i kommunen. De kommunale erhvervsfremmeaktiviteter skal kunne benyttes af alle interesserede virksomheder, idet kommuner – jf. kommunalfuldmagtsreglerne – ikke må yde økonomisk støtte til enkeltvirksomheder af hensyn til at undgå konkurrenceforvridning.
- Kommunen kan ved udlicitering opfordre sine medarbejdere til at udforme et internt bud som et ”afknopningstilbud”. Hvis det interne bud vinder, udfører medarbejderne fremover opgaven via deres egen, afknoppede virksomhed. Hvis en anden leverandør vinder, kan medarbejderne blive overført til denne.
- Kommunen kan give sine medarbejdere, der ønsker at starte egen virksomhed, orlov eller tilbagegangsret til deres kommunale arbejdsplads.

Udliciteringsrådet finder, at de svenske erfaringer giver et godt afsæt for at afprøve modeller for afknopning i Danmark. Der bør i den forbindelse skelnes mellem driftsfunktionen og ejerfunktionen, så der gives mulighed for, at medarbejderne kan overtage driftsfunktionen uden at eje selve kapitalapparatet. Dette forudsætter, at den kommunale leverandør foretager en korrekt fastsættelse af sine kapitelomkostninger og giver private leverandører adgang til at leje kapitalapparatet til denne pris i forbindelse med overtagelse af driftsfunktionen.

Der mangler dog viden om afknopning og redskaber til, hvordan medarbejdere med interesse for at ”bryde ud” kan gribe opgaven an.

Økonomi- og Erhvervsministeriet har som opfølgning på regeringens handlingsplan om ”En mere virksomhedsnær offentlig sektor” igangsat et projekt om flere iværksættere via afknopning. Analysen skal kortlægge de eksisterende regelsæt og juridiske barrierer for afknopning og vurdere, hvilke kommunale områder, der er egnet til afknopning, samt beskrive forskellige organisationsformer og modeller for afknopning.

Udliciteringsrådet finder Økonomi- og Erhvervsministeriets projekt om flere iværksættere via afknopning særdeles vigtigt.

Udliciteringsrådet anbefaler:

- *At regeringen i samarbejde med kommunerne tager initiativ til at udarbejde en vejledning, der kan give kommunerne og medarbejderne inspiration til at komme i gang med afknopninger.*
- *At kommunerne understøtter afknopning ved at udforme en politik for afknopning samt retningslinjer i deres virksomhedsstrategier, personalepolitik og eventuelt servicestrategier.*

Udliciteringsrådet finder som tidligere nævnt, at kommunalreformen er en god anledning til at afprøve forskellige modeller for afknopning.

Mangfoldighed blandt leverandørerne

Mangfoldigheden kan øges, når leverandørerne som led i konkurrencen på markedet profilerer særlige værdier og kompetencer. Det giver borgerne nogle forskellige ydelser at vælge imellem og øger sandsynligheden for, at borgerne kan få imødekommet deres individuelle ønsker.

De selvejende institutioner er mest udbredte inden for det sociale område og uddannelsesområdet. De udgør omkring en tredjedel af alle daginstitutioner, en femtedel af alle plejehjem og en fjerdedel af alle grundskoler.

De selvejende institutioner er i udgangspunktet kendetegnet ved, at de driver deres aktiviteter ud fra en bestemt værdimæssig orientering. De selvejende institutioner kan dermed bidrage til at mangfoldiggøre udbuddet, fx ved at tilbyde særlige pædagogiske principper i dagtilbud, socialt

samvær i plejecentre mv. Desuden har de selvejende institutioner i udgangspunktet større frihedsgrader i forhold til ydelsernes indhold og institutionernes økonomi.

Samarbejdet mellem de selvejende institutioner og kommunerne er ofte baseret på driftsoverenskomster¹. De selvejende institutioner med driftsoverenskomster med kommunen er imidlertid meget vanskelige at skelne fra kommunens egen produktion, idet driftsoverenskomsten specificerer, hvad der skal udføres, ligesom institutionen er underlagt det almindelige kommunale tilsyn.

Erfaringerne med selvejende institutioner viser bl.a.²:

- At de selvejende institutioner i stigende grad bliver integreret i kommunernes interne styresystemer, idet kommunerne i stadig større omfang stiller samme krav til indholdet af de kommunale og selvejende institutioners opgavevaretagelse. Selvejende institutioner oplever således ofte, at driftsoverenskomsterne indebærer en snæver detailstyring, og at de som konsekvens heraf bliver ”kommunaliserede”.
- At det koncept de selvejende institutioner tilbyder, er meget lig de kommunale tilbud, således at mangfoldigheden i udbuddet i realiteten bliver meget beskedent.
- At de selvejende institutioners folkelige forankring i frivillige sociale organisationer bliver reduceret.

Konsekvensen er, at de selvejende institutioner befinder sig i en gråzone mellem et marked og et hierarki. Kommunen varetager i realiteten både rollen som bestiller og som udfører, idet driftsoverenskomsterne giver de selvejende institutioner få frihedsgrader til at tilrettelægge tilbuddene. Blandt andet som følge heraf sker der en nedtoning af mangfoldigheden og de effektivitetsgevinster, der kan være ved at overlade produktionen af

¹ Med undtagelse af bl.a. de frie grundskoler.

² Klaus Majgaard 2004. Fra velfærdsteknokrat til partnerskabsagent i Hvorhen Danmark – perspektiver på kommunalreformen. Selvejende institutioner på det sociale område: Aktuelle problemstillinger, Center for Alternativ Samfundsanalyse 2001. Rapport fra den tværministerielle arbejdsgruppe om det private sociale initiativ, Socialministeriet 2001.

offentlige serviceydelser til selvejende institutioner. Samtidig drives de selvejende institutioner ikke med profit for øje, og der vil derfor også være behov for at afklare spillereglerne, hvis relationen skal baseres på mere markedslignende vilkår.

Et bidrag til at fremme konkurrenceudsættelse er således at revitalisere de eksisterende muligheder i form af selvejende institutioner således, at disse kommer til at fungere på markedslignende vilkår.

Potentialet er stort. Dette skyldes ikke mindst, at der er lang tradition for at inddrage de selvejende institutioner i den kommunale opgaveløsning – navnlig på børnepasningsområdet – og at de selvejende institutioner derfor allerede besidder de faglige kompetencer.

Udliciteringsrådet anbefaler:

- *At regeringen i samarbejde med kommunerne udvikler og afprøver forskellige modeller for tilrettelæggelsen af samarbejdet med de selvejende institutioner, der i højere grad adskiller det offentliges rolle som bestiller og som udfører.*

Modellerne skal dels udnytte fordelene ved i højere grad at adskille kommunens rolle som bestiller og som udfører, dels understøtte borgernes valgmuligheder mellem ydelser, der har en forskellig profil. De selvejende institutioner får hermed mulighed for at udvikle tilbud, der i højere grad end i dag adskiller sig fra de kommunale tilbud.

Endelig anbefaler Udliciteringsrådet:

- *At regeringen i samarbejde med kommunerne udarbejder en analyse af reglerne for, at de selvejende institutioner kan fungere på mere markedslignende vilkår.*

Dette omfatter en afklaring af, hvordan de selvejende institutioners værdier kan afspejles i tilbudsgivningen og kravspecifikationer. Dertil kommer en afklaring af, om de selvejende institutioner skal kunne optræde som forretningsmæssige enheder, der kan flytte midler mellem de forskellige aktiviteter.

Bilag. Udliciteringsrådets kommissorium og sammensætning

Rådets opgaver

Rådet skal rådgive stat, amter og kommuner i effektivisering og kvalitetsudvikling gennem anvendelse af udbud, udlicitering eller anden form for konkurrenceudsættelse.

Udliciteringsrådet har til opgave:

- at rådgive regering og Folketing samt kommuner og amtskommuner i spørgsmål, der vedrører konkurrenceudsættelse
- at fremme debatten om konkurrenceudsættelse af den offentlige sektor og følge udviklingen her i landet og i udlandet
- at rådgive om nye lovforslag og andre initiativer, der vedrører konkurrenceudsættelse, og herunder deltage i udvælgelse og tilrettelæggelse af forsøgs- og udviklingsprojekter
- at udarbejde analyser og forslag om konkurrenceudsættelse, der kan bidrage til en fortsat effektivisering og kvalitetsudvikling i den offentlige sektor
- at formidle viden om og erfaringer med konkurrenceudsættelse.

Rådet skal ikke udtale sig om lovligheden af konkrete dispositioner i stat og kommuner eller fungere som klageorgan.

Rådets sammensætning

Rådet sammensættes af en formand og seks sagkyndige medlemmer. For at sikre bredde i rådets arbejde fordeles udpegningen af rådsmedlemmer som følger:

- Finansministeren udpeger formanden og et medlem
- Indenrigs- og Sundhedsministeren udpeger et medlem
- Økonomi- og Erhvervsministeren udpeger et medlem
- KL udpeger et medlem

- Amtsrådsforeningen udpeger et medlem.
- Københavns Kommune og Frederiksberg Kommune udpeger i fællesskab et medlem

Det nye udliciteringsråd, som afløser det nuværende råd, beskikkes pr. 1. juli 2002 med en funktionsperiode frem til den 31. december 2005.

Sekretariat

Udliciteringsrådet sekretariatsbetjenes af Finansministeriet, Indenrigs- og Sundhedsministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet. Rådet kan efter behov indhente oplysninger mv. fra KL, Amtsrådsforeningen, Københavns Kommune og Frederiksberg Kommune.

Rådets medlemmer

Rådets medlemmer er:

- Direktør Erik Bonnerup (formand)
- Direktør Jørgen Honoré, Danmarks Tekniske Universitet
- Direktør Kurt Bligaard Pedersen, Dansk Olie og Naturgas A/S
- Professor Niels Blomgren-Hansen, Handelshøjskolen i København
- Direktør Søren Høgenhaven, Kommunekredit A/S
- Økonomidirektør Jan Møller Iversen, Ringkøbing Amt
- Adm. direktør Helle Ulrichsen, H:S