



LO's input til Produktivitetskommissionens rapport om offentlig-privat samarbejde

Offentlig-privat samarbejde kan løfte produktiviteten yderligere

Danmark har trods meget debat om opgaveløsningen muligvis verdens mest velfungerende offentlige sektor. Det er vigtigt at være opmærksom på dette udgangspunkt, og i den forbindelse forstå samspillet mellem den private og den offentlige sektor som en mulighed for at skabe udvikling og merværdi i begge sektorer. Det kan også styrkes samfundets konkurrencekraft yderligere.

I de sidste 30 år er det offentlig-private samarbejde vokset. Op gennem 80'erne og 90'erne var omdrejningspunktet at høste kortsigtede økonomiske gevinster i form af budgetforbedringer. Offentlig-privat samarbejde handlede i vid udstrækning om udlicitering af offentlige opgaver, mens virkningen på kvalitet og medarbejdernes forhold var mindre vigtig. I slutningen af 90'erne og op gennem 00'erne er udviklet nye samarbejdsformer, da der er grænser for, hvor mange flere opgaver der kan løses ved udlicitering (klassisk udbud).

Fremadrettet er det fortsat nødvendigt at kvalificere det offentlig-private samarbejde, og her vil innovation være et vigtigt omdrejningspunkt. De nye samarbejdsformer vil derfor – som fx funktionsudbud, offentlig-private partnerskaber og offentlig-private innovations-partnerskaber – inddrager den private part i udvikling af nye velfærdsløsninger. Det vil kunne forbedre servicen til brugerne, og løfte produktiviteten yderligere. En sidegevinst er, at de nye velfærdsløsninger kan kommercialiseres, så der også skabes eksport og job.

Det er også det vigtig, at offentlig-privat samarbejde ikke forringer medarbejdernes vilkår, og at arbejdet sker på overenskomstmæssige vilkår. Forringes disse vilkår af offentlig-privat samarbejde, kan svage grupper udstødes fra arbejdsmarkedet og/eller resultere i ringere kvalitet i opgaveløsningen. Derfor bør en kontrakt mellem den offentlige og private part rumme arbejdsklausuler og sociale klausuler.

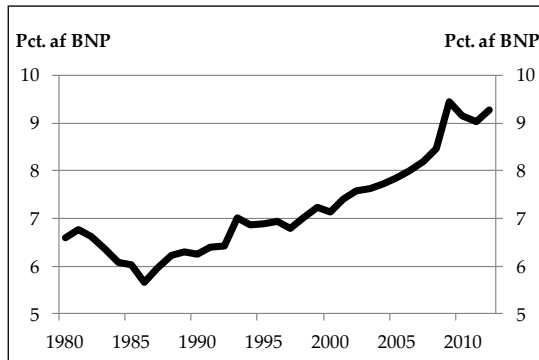
Mere offentlig-privat samarbejde gennem de sidste 30 år

Traditionelt er private virksomheder blevet inddraget som underleverandører til forskellige velfærdsydelser. Mejerier har leveret mælk til skolernes mælkeordninger, medicinalvirksomheder har leveret medicin til bl.a. sygehuse, og offentlige veje og broer er blevet anlagt af private entreprenører.¹

Gennem de sidste 30 år er offentlig-privat samarbejde blevet mere udbredt, og de private leverandørers rolle er vokset i den offentlige produktion. I begyndelsen af 80'erne udgjorde det offentlige køb af varer og tjenester omkring 6½ pct. af BNP svarende til knap ¼ af det offentlige serviceforbrug. Nu (2012) er det offentlige indkøb af varer og tjeneste vokset til over 9 pct. af BNP, så det udgør ca. ⅓ af det offentlige serviceforbrug, *jf. figur 1a og 1b*.

¹ En undtagelse er dog de praktiserende læger, som varetager en stor del af produktionen i den primære (praksis) sundhedssektor. Her er der i princippet tale om private virksomheder, som opererer under kontrakt med den offentlige sygesikring.

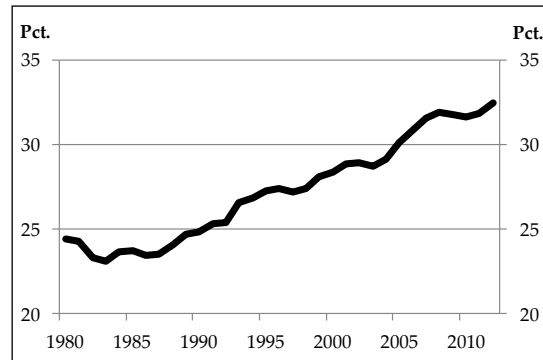
Figur 1a. Offentligt indkøb af varer og tjenester, 1980-2012



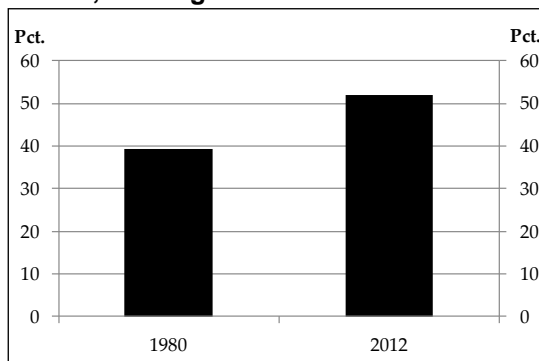
Kilde: Danmarks Statistik.

Det er især indkøb af tjenester, der er taget til mellem 1980 og 2012. Således udgjorde tjenesteindkøbet i knap 40 pct. af det samlede offentlige indkøb i 1980. I 2012 var denne andel vokset til over 50 pct., *jf. 2a.*

Figur 1b. Offentligt indkøb af varer og tjenester som andel af offentligt forbrug, 1980-2012

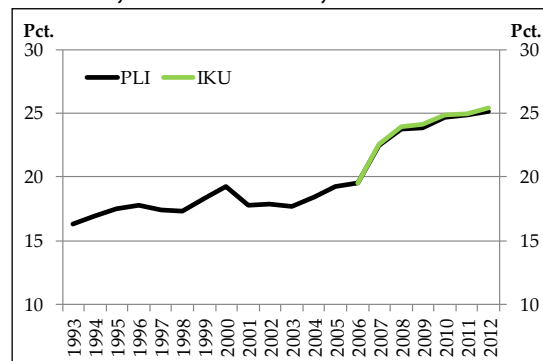


Figur 2a. Tjenesteandelen i det offentlige indkøb, 1980 og 2012



Kilde: Danmarks Statistik

Figur 2b. Indikatorer for konkurrenceudsættelse, alle kommuner, 1993-2012



Note: PLI – Det Private LeverandørIndeks. IKU – Indikator for konkurrenceudsættelse

Kilde: Økonomi- og Indenrigsministeriets kommunale nøgletal

Økonomi- og Indenrigsministeriets indikatorer for konkurrenceudsættelse tegner et tilsvarende billede. Det Private Leverandør Indeks (PLI) er vokset fra 16 pct. i 1993 til 25 pct. i 2012, og den nyere Indikator for konkurrenceudsættelse (IKU), der startede i 2006, viser også en stigning frem til 2012, *jf. figur 2b².*

Offentlig-privat samarbejde eller konkurrenceudsættelsen af offentlige opgaver, har de sidste 20-30 år været under forandring. Det stigende indkøb af tjenester dækker i væsentlig omfang over, at opgaver som fx rengøring og affaldshåndtering er blevet konkurrenceudsat gennem udlicitering. Andre områder er også blevet berørt og erfaringerne med udlicitering er blandede. Således peger en AKF-undersøgelse på, at der formentlig har været økonomiske gevinster ved udlicitering på de områder, såsom rengøring og affaldshåndtering, mens der ikke ses økonomiske gevinster på bløde velfærdsområder. På begge områder er der tendens til negative virkninger på kvalitet

² Indikatorerne for konkurrenceudsættelse (PLI og IKU) lider af datamæssige udfordringer, da kvaliteten af de indrapporterede data for konkurrenceudsættelse kan være mangelfuld.

og medarbejderforhold, jf. AKF (2011), *Effekter ved udlicitering af offentlige opgaver – en forskningsbaseret gennemgang af danske og internationale erfaringer*.

Op gennem 80'erne og 90'erne var omdrejningspunktet for offentlig-privat samarbejde at høste kortsigtede økonomiske gevinster uden nødvendigvis at indregne effekter på kvalitet og medarbejderforhold. Udbud gennem udlicitering af offentlige opgaver var velegnet til en sådan konkurrenceudsættelse. En meget stor del af offentlige opgaver – 80-90 pct. – der er i udbud (når vi ser bort fra offentlige vareindkøb), sker fortsat ved udlicitering.

Siden slutningen af 90'erne og op gennem 00'erne er der udviklet nye samarbejdsformer, i forhold til det offentlig-private samarbejde, jf. *boks 1*. Dertil har den offentlige sektor opbygget strategiske indkøbsfællesskaber, der skal sikre et mere effektivt indkøb af varer og tjenester. Udgangspunktet for de nye samarbejds- og indkøbsformer er fortsat, at de skal bidrage til mere effektiv opgaveløsning, men her spiller nytænkning og udvikling af nye og bedre velfærds løsninger en central rolle.

Udviklingen har også betydet, at det løbende er blevet diskuteret, om dele af den offentlige serviceproduktion, der opfattes som en naturlig del af den offentlige sektor, med fordel kan varetages af private virksomheder eller løftes i samarbejde med private virksomheder. I den sammenhæng er der vigtigt, at huske på, at den offentlige sektor varetager flere roller:

- **Arrangørrollen:** Det offentlige udstikker rammerne for den udbudte service og sikrer (ideelt set) også kvalitet, retssikkerhed mv.
- **Finansieringsrollen:** De fleste offentlige serviceydelser er skattefinansierede og i mindre grad gennem egenbetaling
- **Producentrollen:** Inden for de lovgivningsmæssige og økonomiske rammer tilvejebringer offentlige myndigheder konkrete service til målgrupperne.

Ved traditionelle offentlige indkøb og udlicitering udbydes producentrollen, mens arrangør- og finansieringsrollen bibeholdes i offentlig regi. Ved fx funktionsudbud, der adskiller sig fra klassisk udlicitering ved, at den offentlige udbyder ikke giver en detaljeret beskrivelse af, hvordan opgaven skal løses, men derimod opstiller en række funktionskrav, som leverandørens løsningsforslag skal leve op til. Her varetager den private aktør produktionen og er medarrangør, mens det offentlige tilvejebringer finansieringen. Ved offentlig-private partnerskaber (OPP) er den private og offentlige aktør partner i alle dele projektet. Det vil sige, at partnerne i fællesskab arrangerer projektet og finansiering, mens produktion og drift varetages af den private aktør. Ved offentlig-privat innovationspartnerskab (OPI) går den offentlige og private sektor sammen om at udvikle nye velfærds løsninger. Der er ikke tale om en kontraktbaseret arbejdsform, men derimod udbydes en problemstilling, som sigter mod udviklingen af en løsning, hvor kravspecifikationerne tilpasses løbende. Her bevarer den offentlige sektor finansieringsrollen, mens den private aktør deltager i arrangørrollen og helt eller delvist overtager producentrollen.

Boks 1. Forskellige former for offentlig-privat samarbejde

- Offentlige indkøb omfatter offentlige institutioners erhvervelse af produkter eller ydelser (fx kontor artikler, hospitalssenge mv.) ved anvendelse af udbud, hvor andre (ofte private) aktører kan byde ind. *Arrangør- og finansieringsrolle fortsat offentlig.*
- Udlicitering anvendes ofte som betegnelse for (klassisk) offentligt udbud, hvor en virksomhed vinder udbuddet/licitationen, og den offentlige myndighed gennem en kontraktlig aftale overdrager leveringen af en vedligeholdelses- eller driftsydelse til en privat part, typisk for en kortere tidsperiode på 3-4 år. *Arrangør- og finansieringsrollen er fortsat offentlig.*
- Funktionsudbud indebærer, at den offentlige opdragsgiver ikke på forhånd detaljeret beskriver, hvordan opgaven skal løses, men i stedet opstiller en række overordnede funktionskrav, som leverandørens løsningsforslag skal leve op til. *Den private leverandør deltager således også som medarrangør.*
- Offentlig-privat partnerskab (OPP) er en samlet aftale mellem en offentlig og privat aktør om planlægning, opførelse, drift, finansiering og vedligeholdelse af et givent anlægsprojekt over en længerevarende aftaleperiode, typisk 25-35 år. *Den private aktør medvirker i alle roller.*
- Frit valg anvendes som betegnelse for en række forskellige modeller, hvor modtagerne af en serviceydelse kan vælge mellem en offentlig eller privat leverandør, som konkurrerer på kvalitet, men ikke på prisen. Der er i Danmark bl.a. indført frit valg på hjemmehjælpsområdet, sygehuse, dagtilbud, skoler, gymnasier og praktiserende læger. *Finansierings- og delvist arrangørrollen forbliver offentlig.*
- Offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI) er en samarbejdsform, hvor den offentlige sektor og private virksomheder går sammen om at udvikle nye innovative løsninger primært med fokus på velfærdsområderne. Der er i modsætning til udlicitering ofte tale om en ikke-kontraktbaseret samarbejdsform, hvor der udbydes en problemstilling, og hvor kravspecifikationen tilpasses undervejs. *Den offentlige myndighed bevarer finansieringsrollen alene, mens den private partner deltager i arrangørrollen og evt. helt eller delvist overtager producentrollen.*
- Samlet udbud er en model, hvor den offentlige sektor selv projekterer et projekt og derefter indgår en samlet aftale med en privat entreprenør om udførelse, vedligeholdelse og efterfølgende drift af projektet. Det samlede udbud er forskelligt fra et OPP ved, at den private part ikke er med i planlægningsfasen (projekteringen) og ved, at finansieringen er offentlig. *Finansierings- og i vidt omfang arrangørrollen forbliver offentlig.*
- Driftspartnerskab/servicepartnerskab betegner en samlet aftale med en privat part om vedligeholdelse og drift og er den af modellerne, som er tættest beslægtet med udlicitering. *Finansierings- og i vidt omfang arrangørrollen forbliver offentlig.*
- Sale and lease back-modellen indebærer, at den offentlige myndighed opfører nogle bygninger og sidenhen sælger dem til en privat aktør for derefter at leje dem tilbage over en aftalt årrække. Den private part inddrages på den vis i drifts- og vedligeholdelsesfaserne, mens projekteringen og selve udførelsen derimod gennemføres af den offentlige sektor. *Den offentlige sektor er her som udgangspunkt arrangør, men finansierings- og producentrolle deles.*
- Totalentreprise eller partnering indebærer, at en privat entreprenør indgår i projekteringen og udførelsen af et offentligt anlægsprojekt. Denne form for inddragelse af private entreprenører er ofte anvendt i traditionelt offentligt byggeri, idet den offentlige sektor sjældent selv gennemfører selve byggeriet. *Finansieringsrollen forbliver offentlig, mens arrangørrollen deles.*

Kilde: AKF (2011) og KL (2010), Seks modeller for offentlig-privat samarbejde – en guide til kommunerne.

Der foreligger endnu ikke en fuldstændig opgørelse af udbredelsen af de forskellige nye samarbejdsformer, og deres indvirkning på den offentlige sektors effektivitet, medarbejderforhold og samfundsøkonomien.

Velfærdsinnovation omdrejningspunkt for offentlig-privat samarbejde

Fremadrettet ventes innovation at blive et centralt omdrejningspunkt for det offentlig-private samarbejde. Et samarbejde på tværs af fag, kompetencer og sektor vil kunne løfte effektiviteten i den offentlige sektor, og bidrage til, at der udvikles nye og bedre

velfærdsløsninger til gavn for brugerne samtidigt med, at der identificeres gode løsninger til at takle morgendagens velfærdsudfordringer.

Offentlig-privat samarbejde kan under de rette forudsætninger føre til nytænkning og en bedre udnyttelse af samfundets ressourcer. Et bedre samspil mellem offentlige og private leverandører kan samtidigt styrke fokus på brugernes behov og ønsker – og til, at offentlige institutioner også selv får kortlagt deres kernekompetencer, så inddragelse af private virksomheder i udviklingsarbejdet kan løfte kvaliteten i velfærdsydelser.

Det har allerede betydet, at samarbejdsformer, som funktionsudbud, offentlig-private partnerskaber og offentlig-private innovationspartnerskaber er blevet udviklet. Samarbejdsformer, hvor den private part tager del i udviklingen af løsningen. Dette samarbejde er en fordel for både den offentlige og private part, og kan styrke innovationen og produktiviteten i begge sektorer. Dertil kommer, at det innovative offentlig-private samarbejde kan skabe en sidegevinst, da nogle af de udviklede løsninger kan kommercialiseres til gavn for eksport og jobskabelse.

En væsentlig udfordring for at sikre de bedste rammer for offentlig-privat samarbejde og implementeringen i fremtiden er opbygning og spredning af viden, så gode og dårlige erfaringer kan anvendes til at understøtte offentlig-privat samarbejde i fremtiden. En del af indsatsen for at kvalificer samarbejdet består i at styrke viden om, hvad det indebærer at deltage i og lede offentlig-private samarbejder, herunder at give en større indsigt i forskellige ekspertiser, forudsætninger og ”bundlinjer”, som eksisterer i de forskellige sektorer. Det kan blandt andet ske ved at give medarbejdere og ledere fra både den offentlige og privat sektor mulighed for at indgå i lærings- og kompetenceforløb, der gør dem i stand til at indgå i konkrete og effektfulde samarbejder³.

Samarbejde og effektivitet i den offentlige sektor

Offentlig-privat samarbejde skal gerne styrke opgaveløsningen i den offentlige sektor, så ressourcerne anvendes bedre og der leveres god service til brugerne. På den baggrund opstillede den tidligere VK-regering konkrete mål for, hvor stor en del af den offentlige opgaveportefølje der skulle konkurrenceudsættes, som dog ikke omfattede myndighedsopgaver. Disse mål skelede ikke til, om det var hensigtsmæssigt at konkurrenceudsætte bestemte opgaveområder, hvorfor den tvungne konkurrenceudsættelse kan have svækket opgaveløsningen og derved forringe servicen til brugerne.

Et velfungerende offentlig-privat samarbejde stiller en række krav. Det offentlige og det private skal ses som ligeværdige partner, der hver især har spidskompetencer, som skal bringes i spil for at sikre det bedst mulige resultat. Endvidere indebærer offentlig-privat samarbejde, at der skal eksistere et privat alternativ. Altså, at der er et konkurrencemarked, som kan løfte opgaven. Et eksempel på, at det ikke er tilfældet, er, at det næppe er muligt at konkurrenceudsætte den kommunale lønadministration, da der kun er 2-3 private udbydere, hvorfor dette marked er præget monopolistisk konkurrence. Det er også en af grundene til, at flere kommuner, som har udbudt deres

³ Se blandt andet initiativ vedr. innovationsagenter i Silkeborg Kommune, hvor 575 medarbejdere og ledere gennemgår et kursusforløb, der skal sætte dem i stand til at lede innovation i samarbejde med kolleger, borgere og andre aktører.

lønadministration, har hjemtaget opgaven igen: De private leverandører ikke har kunnet levere tilstrækkelige gode løsninger. For det andet bør samarbejdsgevinsterne overstige transaktionsomkostningerne i form af udbuds- og følgeomkostninger.⁴ For det tredje bør der også laves en helhedsvurdering af om offentlig-privat samarbejde fremmer den ønskede udvikling af den offentlige sektor, da valg af styre- og samarbejdsform bør understøtte produktion af service, der leveres til borgerne.

Endvidere bør opgaver i forbindelse med myndighedsudøvelse og frihedsberøvelse ikke varetages af private aktører. Det giver ikke mening at lade private virksomheder udøve magt over borgerne. Dertil viser flere internationale studier eksempelvis, at privat fængselsdrift øger tilbagefaldet til kriminalitet, jf. fx *Mason (2013), 'International Growth Trends in Prison Privatization, The Sentencing project.*

Sidst men ikke mindst bør offentlig-private samarbejder ikke forringe medarbejdernes vilkår. Hvis disse vilkår forringes, kan det lede til, at svage grupper fortrænges fra arbejdsmarkedet og/eller ringere kvalitet i opgaveløsningen. En kontrakt mellem den offentlige og private part skal rumme arbejdsklausuler og sociale klausuler.

Offentlig-private partnerskaber om infrastruktur

I de kommende år er der behov for udbygning af den offentlige infrastruktur, hvilket blandt andet afspejles af Trængselskommissionens anbefalinger. Her kunne fx pensionsmidler inddrages i finansiering, da levetiden i sådanne projekter ofte flugter med pensionskassernes investeringshorisont. Endvidere kan iværksættelsen af sådanne projekter understøtte den økonomiske udvikling de kommende år.

Det kunne fx ske gennem offentlig-private partnerskaber, hvor en offentlig og privat aktør går sammen om at anlægge og drive en vej, en bro eller offentlig bygning. Projekterne er typisk indrettet, så den private part anlægger, og herefter driver og vedligeholder anlægget i en årrække, fx 30 år, hvorefter anlægget overdrages til det offentlige. Typisk tilvejebringer den private investor finansiering, der sikres et markedsomt afkast af investeringen, som også afspejler de risici, som den private aktør skal håndtere.

Der er både fordele og ulemper ved offentlig-private partnerskaber. På den ene side vil et offentlig-privat partnerskab fordyre finansieringen, da privatfinansiering alt andet lige er dyrere, end statsobligationer. På den anden side kan en totaløkonomisk tilgang opveje de højere finansieringsomkostninger gennem en bedre risikohåndtering. Fx er offentlige anlægsprojekter ofte præget af, at byggebudgetter og tidsfrister ikke overholdes. Dertil vil en totaløkonomisk tilgang, hvor den private partner både er ansvarlig for anlæg, drift og vedligeholdelse, tilskynde til en bedre drift og vedligeholdelse, da det forbedrer totaløkonomien og derved afkastet. Det er ikke altid tilfældet i offentlig regi. Fx når skolelederen skal vælge mellem nye undervisningsmateriale og renovering af skolebygningen. Manglende renovering kan fordyre vedligeholdelsen og forringe totaløkonomien. En totaløkonomisk tilgang kan fx også opnås ved, at den offentlige aktør indgår en totalentreprise med en privat aktør, som sammenkæder anlæg og drift, mens finansieringen fortsat er offentlig.

⁴ Transaktionsomkostninger dækker fx over omkostningerne ved udbud, ved kontraktindgåelse og ved udgifter til den løbende overvågning, om hvorvidt arbejdet lever op til den aftalte kvalitet mv.

Det er vigtigt, at offentlig-private partnerskaber kun anvendes til samfundsmæssige rentable projekter, hvor den styrkede totaløkonomi kan bidrage til mere effektive infrastrukturløsninger.

Endnu har det ikke været muligt at lave en grundig evaluering af offentlig-private partnerskaber, og der mangler viden om effekterne, jf. *KORA (2013), Offentlig-private partnerskaber – Notat om danske og internationale erfaringer med OPP*.

Det er derfor vigtigt, ligesom *Eldrup og Schütze (2013), Organization and financing of public infrastructure projects – a path to economic growth and development of the Danish welfare model*, anbefaler, at der opsamles viden om offentlig-private partnerskaber og organiseringen af offentlige anlægsprojekter generelt, da det også kan styrke den offentlige sektors kompetencer som bygherre. Indtil der er opbygget mere viden om effekten af offentlig-private partnerskaber, bør denne samarbejdsform anvendes med omhu.

Erfaringer med frit valg i kommuner og regioner

Mulighederne for frit valg på de offentlige serviceydelser er blevet væsentlig udbygget op gennem 00'erne. Der er i dag frit valg på en del serviceområder, fx hjemmehjælp, skoleområdet, sygehusvalg, børnepasning mv. Når der tales om frit valg dækker det over to betydninger:

- For det første frit valg mellem offentlige udbydere, fx på tværs af kommune- og regionsgrænse. Det betyder, at det i udgangspunktet er muligt for forældre at vælge folkeskole til deres barn, selv uden for kommunegrænsen. Eller, at den enkelte frit kan vælge sygehus på tværs af regionsgrænsen.
- For det andet kan der frit valg mellem en offentlig og privat leverandør. I mange kommuner er der indført mulighed for privat hjemmehjælp. ligesom det siden 2002 har frit valg mellem offentlig eller privat behandling, hvis ventetiden overstiger to måneder.

Siden 2007 er det under 2 pct. af offentlige finansierede behandlinger, der varetages af privathospitaler. Derimod har der været en forholdsvis stor vækst i den private hjemmehjælp de senere år. I 2008 udgjorde den private hjemmehjælp ¼ af hjemmehjælpen. I 2011 udgjorde den private hjemmehjælp ⅓.

Det er dog vigtigt, at den offentlige og private sektor konkurrere på lige vilkår, hvorfor det offentlige bør have mulighed for at udbyde tilkøbsydelser. Det fremmer ikke bedst og billigst, at der ikke konkurreres på lige vilkår. Dertil kan de senere års tilvækst i privat hjemmehjælp være en konsekvens serviceforringelser i den offentlige hjemmehjælp, hvilket peger på at konkurrencen ikke foregår på lige vilkår, og at serviceforringelse bør undgås.

Ordninger med frit valg er forholdsvis nye, og savner en grundig belysning. Særligt om der i tilstrækkelig grad sikres konkurrence på markeder med ydelser, hvor der er frit valg mellem offentlige og private alternativer, herunder om konkurrencen foregår på lige vilkår.

Fælles offentlige indkøb

I 2006 blev Statens indkøb etableret med det formål at styrke effektiviteten i de offentlige indkøb. Det har også betydet, at en voksende del af de offentlige indkøb blevet koordineret de senere år. Det vil sige, at man har kunnet høste stordriftsfordele, og derved har kunnet opnå lavere priser og mindsket transaktionsomkostningerne. En udfordring ved fælles offentlige indkøb er såkaldte stordriftsulemper. Det vil sige, at fællesindkøb mindsker mulighederne for skræddersyede løsninger, som kan løfte opgaveløsningen i den enkelte institution.

Fremadrettet kan offentlige indkøb anvendes strategiske til at fremme innovation af nye velfærds løsninger, om end potentialet herfor endnu ikke er kortlagt.

Må ikke overse offentlig-offentlig samarbejder

Der er generelt stor bevågenhed om samarbejde mellem den offentlige og private sektor, mens samspillet mellem forskellige dele af den offentlige sektor overses, da der mangler viden og overblik om samarbejdsformen. Men meget innovation sker ved egen kraft i den offentlige sektor, fx gennem medarbejdernes idéer og god ledelse. Den medarbejderdrevne innovation er et væsentligt element i *Tillidsreformen for den offentlige sektor*.

Samarbejde på tværs af den offentlige sektor er også givtigt. Der er særlige gevinster forbundet hermed. Det er en god måde at fremme videndeling og sikre, at god praksis lettere spredes og implementeres i den offentlige sektor. Dermed kan styrket offentlig-offentlig samarbejde også fremme produktiviteten yderligere.

Analyseforslag

For bedre at kunne belyse betydningen af og de fremadrettede muligheder for offentlig-private samarbejde foreslås, at der analyseres på en række forhold:

- *Udviklingen i offentlig-privat samarbejde de sidste 30 år:* Hvordan har offentlig-privat samarbejde udviklet sig de sidste 30 år, hvordan har samarbejdsformen ændret sig, og hvordan er udbredelsen af de forskellige samarbejdsformer.
- *Effekt af offentlig-privat samarbejde de sidste 30 år:* Hvilke effekter har offentlig-privat samarbejde haft på effektivitet, kvalitet og medarbejdernes forhold. Hvad har offentlig-privat samarbejde betydet for brugerne og samfundet som helhed. Herunder kunne man eventuelt også belyse offentlig-offentlig samarbejder.
- *Kortlægning af tiltag, der understøtter offentlig-private samarbejder:* Der er gennem de senere år etableret forskellige projekter, forsknings- og videncentre og andre tiltag, som har fokus på velfærdsinnovation og offentlig-privat samarbejde i den sammenhæng. Det gælder fx MindLab, Center for Sundhedsinnovation, Welfare Tech Region, Kommunernes Innovationsakademi (KIA), OPI-Lab, projekt-partnerskabet Offentlig-Private Alliancer (OPALL) mv. Der mangler dog et samlet overblik over den eksisterende viden og erfaring om ikke mindst offentlig-privat samarbejder om innovation. Det kunne være relevant med en kortlægning af initiativer, hvordan de kunne bringes bedre sammen for at understøtte hinanden, samt hvordan man styrke videndelingen om OPS og OPI. Desuden kan det være

gavnlig at se på erfaringer i de andre lande. Samlet set kan en sådan kortlægning bringe inspiration til, hvordan vi i Danmark skaber de bedste rammer for velfærdsinnovation og offentlig-privat samarbejde. Desuden kan der gennem andre eksisterende ”styringsredskaber”, såsom regionale vækst- og udviklingsplaner, partnerskabsaftaler mellem staten og regionale vækstfora samt innovationsagentordningen eller INNOplus (det nationale prioriteringsgrundlag for investeringer i innovation) mv., sættes yderligere fokus på OPS og velfærdsinnovation. Formålet er således ikke blot at samle viden, men at sikre, at viden og rådgivning kommer ud til relevante aktører og brugere med stærkt fokus på implementering og vidensspredning. Der er formentlig ikke behov for større regelændringer som fremmer OPS.

- *Analyse af offentlig-private samarbejde, herunder særligt samarbejde om innovation:* Kortlægning og analyse af erfaring med og praksis i offentlig-private samarbejder. En sådan analyse kan bygge videre på tidligere analyser af området, fx Erhvervsstyrelsens ”Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation” (2009) eller KORA, ”Udvikling af offentlig-privat samspil (OPS) på det specialiserede socialområde” (2013). Formålet er at udtrække væsentlige pointer eller forklaringer på, hvorfor samarbejde lykkes, henholdsvis ikke lykkes, og på den baggrund give en række ”guidelines” til aktører, der ønsker at etablere samarbejder. Det kan også trækkes på og suppleres med internationale erfaringer.
- *Sikring af konkurrence ved frit valg i kommuner og regioner:* Op gennem 00’erne er mulighederne for frit valg blevet væsentlig udbygget. Der er nu frit valg på en lang række serviceområder, fx hjemmehjælp, skoleområdet, sygehusvalg, børnepassning mv. Det kunne være interessant med analyse om virkningen af frit valg, og om der i realiteten er konkurrence om frit valg mellem offentlige og private leverandører, herunder om konkurrencen foregår på lige vilkår. Endvidere bør virkningen af den nye ”udbudsmodel” belyses, som kan få store betydning for området i fremtiden.
- *Virkning af Velfærdsinnovation:* Innovation vil være et centralt omdrejningspunkt for offentlig-privat samarbejde om udviklingen af nye velfærdsløsninger. Der er en del, som tyder på, at det kan sikre en bedre ressourceanvendelse i den offentlige sektor samtidig med, at det i højere grad matcher brugernes behov og ønsker. Samtidigt kan der også være et kommercielt perspektiv udviklingen af nye velfærdsløsninger.
- *Effekt af fællesindkøb. Kan det fremme velfærdsinnovation?:* Op gennem 00’erne har der været fokus på at effektivisere det offentlige indkøb. En belysning af virkningen heraf kunne være interessant. Dertil mulighederne for fremme innovation af velfærdsløsninger gennem indkøb, der også kan åbne op for kommercielle muligheder.