



CEPOS

Det økonomiske potentiale ved øget udlicitering i kommunerne

Maj 2008

Ref	70142160
Udg.	4
Dato	22. maj 2008
Godk.	THWK
Kontrol	CAN og Professor Martin Paldam
Udarb.	LEMT, MHA, LELH og THWK

Rambøll Management
Nørregade 7A
DK-1165 København K
Denmark

Tlf: 3397 8200
www.ramboll-management.dk

Indholdsfortegnelse

1.	Sammenfatning	1
2.	DØRS' analyse af det økonomiske potentiale ved øget udlicitering i kommunerne	3
2.1	Indledning	3
2.2	Analyse af DØRS' model	3
2.2.1	Genskabelse af DØRS' resultater	3
2.2.2	Koefficienten til udlicitering	5
2.2.3	Modegenskaber	5
2.2.4	Valg af funktionsform for udliciteringsindikator	6
2.2.5	Relationen mellem bruttodriftsudgifter og udlicitering	6
2.3	Sammenfatning på DØRS analyse	9
3.	En alternativ metode til beregning af det økonomiske potentiale ved øget udlicitering	11
3.1	Indledning	11
3.2	Del 1: Vurdering af udliciteringsegnethed	12
3.3	Del 2: Opstilling af á priori sandsynlighedsfordelinger for effektivitetsfordelinger og den fremtidige udliciteringsgrad	15
3.3.1	Sandsynlighedsfordelinger for effektivitetsgevinster	15
3.3.2	Beregningsforudsætninger for udliciteringsgrader	19
3.4	Del 3: Skøn over den samlede økonomiske besparelse ved øget udlicitering	22
3.5	Sammenfatning på en alternativ metode	27

Appendiks 1: Beregning af det økonomiske potentiale ved udlicitering

Appendiks 2: Oversigt over udliciteringsegne opgaver

Appendiks 3: Litteraturliste

1. Sammenfatning

En omfattende international litteratur har beskæftiget sig med effekterne af udlicitering på mikroplanet. De overordnede konklusioner har været, at der ofte, med de rette forudsætninger, er betydelige økonomiske gevinster at hente ved udlicitering, hvad enten disse udmøntes i besparelser eller kvalitetsforbedringer. Blandt udenlandske studier er blandt andet Domberger og Jensen (1997), der viser en 30 procents besparelse ved udlicitering på de tekniske områder. Fra Danmark er der kun en håndfuld studier, og kun enkelte undersøgelser har forsøgt at kvantificere det økonomiske potentiale for samtlige kommuner ved udlicitering af et bestemt område. De mest grundige er Blom-Hansen (2003) på vejvedligeholdelse og Christoffersen/Paldam (2003) på skolerengøring, der viser besparelser på henholdsvis 20 og 30 procent ved udlicitering. Men sådanne estimater er svære og kræver omfattende undersøgelser.

På makroplanet har DØRS (2004) opstillet en model for sammenhængen mellem kommunernes udlicitering og deres udgifter for perioden 1993-2003. I modellen forklares de samlede kommunale bruttodriftsudgifter til administration og service med udliciteringsomfanget i kommunerne og en række baggrundsfaktorer. Resultatet af analysen viser, at der samlet set for alle kommuner betragtet er en potentiel besparelse ved øget udlicitering på omkring 2,2-4,4 mia. kr.

Grundlaget for DØRS' resultat er en antagelse om, at øget udlicitering gennem effektiviseringer giver lavere bruttodriftsudgifter, og at en modellering af forholdet mellem udlicitering og bruttodriftsudgifter derfor kan vise den samlede besparelse ved udlicitering.

Vi viser, at øget udlicitering ikke giver lavere bruttodriftsudgifter. Udgifterne er derimod konstante eller stigende, når udliciteringsgraden stiger i kommunerne. Når DØRS alligevel når frem til dette resultat, skyldes det, at deres model er karakteriseret ved en række statistiske svagheder, herunder en ekstrem følsomhed overfor enkeltobservationer, der medfører, at to kommuner reelt er bestemmende for om udlicitering giver højere eller lavere udgifter i deres analyse.

Vi mener på dette grundlag, at DØRS' estimerede 2,2 - 4,4 mia. kr. ikke er et brugbart udgangspunkt for en diskussion af gevinsten ved udlicitering.

Det forhold, at besparelserne ved udlicitering ikke kan aflæses af de samlede kommunale udgifter er dog ikke ensbetydende med, at der ikke kan opnås besparelser ved udlicitering. Det betyder blot, at kommunerne i langt de fleste tilfælde ikke anvender de økonomiske gevinster ved udlicitering til udgiftssænkninger.

Vi foreslår en alternativ metode til beregning af et skøn på det samlede potentiale ved øget udlicitering, som i lyset af den udbredte mangel på konkret viden på en række områder, baseres på Bayes' paradigme. Der opstilles således *a priori* sandsynlighedsfordelinger som erstatning for konkrete tal for de formodede effektivitetsgevinster ved udlicitering på såvel de belyste som mindre belyste kommunale områder. Disse sandsynlighedsfordelinger vælges så de afspejler den viden, man trods alt har om omfanget af gevinster og den usikkerhed, man mener, er tilknyttet denne viden. Fordelingerne kan senere, i overensstemmelse med Bayes, opdateres med eventuel ny viden om udliciteringens effekter med henblik på dannelsen af *a posteriori* fordelingsfunktioner med mindre usikkerhed.

På denne baggrund beregnes en række skøn, hvor det blandt andet vises, at hvis alle kommuner udliciterede i samme omfang som de kommuner, der i dag udliciterer mest, og ved denne stigning i udliciteringsgraden opnår blot en 10 procent effektivitetsgevinst, er den samlede besparelse for kommunerne ved udlicitering 6,8 mia. kr. Der kan således med beskedne forudsætninger forventes en besparelse, der er markant større end DØRS' resultat.

Ved effektivitetsgevinster på mellem 15-25 procent og en stigning i kommunernes udlicitering til det niveau, som blandt de fem mest udliciterende kommuner allerede er gældende i dag og på de "bløde områder" højere, beregnes en skønnet besparelse på mellem 7,5-23,2 mia. kr. med et middelskøn på 14,9 mia. kr.

Det skal bemærkes, at mens formålet i DØRS' analyse var at skønne de effektuerede besparelser som følge af udlicitering, er formålet her at bestemme det økonomiske potentiale ved udlicitering. Vi benævner for nemheds skyld stadig dette potentiale en besparelse, men åbner samtidig op for, at besparelsen kan anvendes til flere forskellige formål i kommunerne, ikke blot udgiftssænkninger. Besparelser ved udlicitering anskues således som et økonomisk råderum snarere end en formålsbestemt størrelse. I denne rapport forsøges det således vurderet, hvor meget der kan spares gennem effektiviseringer i kommunerne, men i modsætning til DØRS gøres ingen antagelser om, hvad disse besparelser skal bruges til. Det overlades til kommunerne.

Rapporten indledes med en gennemgang og analyse af DØRS' resultater i kapitel 2. Derefter følger forslag til beregning af alternativt skøn af det samlede økonomiske potentiale ved udlicitering i kapitel 3.

2. DØRS' analyse af det økonomiske potentiale ved øget udlicitering i kommunerne

2.1 Indledning

Interessen for DØRS' analyse var ansporet af det, der kunne synes som et mikro-makro økonomisk paradoks. En række undersøgelser har således vist, at der inden for enkelte kommunale områder er opnået besparelser på mellem 10 - 30 procent ved udlicitering af kommunale opgaver til private leverandører.

Sammenholdes dette med, at der ifølge den private leverandør indikator (PLI)¹ - der afspejler brugen af private leverandører i den almindelige kommunale opgavevaretagelse samt på de områder, hvor der er indført fritvalgsordninger - i princippet kan udliciteres for næsten 200 mia. kr. kommunale opgaver, skulle den samlede besparelse ved udlicitering ifølge disse undersøgelser i teorien kunne være i nærheden af 20 - 60 mia. kr.

Selv når der korrigeres for DØRS' anvendte udliciteringsscenarier, blandt andet givet ved, at alle kommuner udliciterer svarende til 90 procent af fraktien, er der dog meget langt ned til DØRS' resultat på omkring 2,2 - 4,4 mia. kr. i samlet besparelse ved øget udlicitering. For at undersøge dette tilsyneladende paradoks prøves i første omgang at genskabe DØRS' resultater således, at effekten af ændringer i modellen kunne isoleres.

I den forbindelse henledte en række egenskaber ved DØRS' model imidlertid opmærksomheden på en mere overordnet problemstilling ved analysen. Nemlig at vi ikke kunne bekræfte, at effekten af udlicitering var afspejlet i kommunernes bruttodriftsudgifter og dermed, at den grundlæggende antagelse for analysen var opfyldt.

2.2 Analyse af DØRS' model

2.2.1 Genskabelse af DØRS' resultater

I DØRS' model forklares kommunernes bruttodriftsudgifter til administration og service ved hjælp af et konstantled, det aktuelle og det laggede opgjorte udgiftsbehov og udskrivningsgrundlaget. Relationen er estimeret ved en fixed effects panelmodel for kommunerne. Disse forklarende variable er ikke centrale i relationen. I modellen er de vigtigste variable henholdsvis de 1. ordens laggede bruttodriftsudgifter med positiv koefficient på 0,425 og den 3. ordens laggede udliciteringsindikator med en negativ koefficient på 214,0. DØRS anvender desuden, i kombination med den laggede responsvariabel, en AR(1) proces med en estimeret parameter på 0,072 med henblik på at fjerne autokorrelation i restleddene:

$$\begin{aligned}BDU_{k,t} &= (1125) + (0,425)BDU_{k,t-1} - (214)LIC_{k,t}^{3,lag} + (0,578)UDGB_{k,t} \\ &\quad - (0,359)UDGB_{k,t-1} + (0,0396)UDSKGR_{k,t} + \beta_k D_k + \mu_{k,t} \\ \mu_{k,t} &= (0,072)\mu_{k,t-1} + \varepsilon_{k,t}, \quad k \in [1; 271], \quad t \in [1993; 2003]\end{aligned}$$

¹ Se www.noegletal.dk og www.udbudsportalen.dk for nærmere beskrivelse og definition.

BDU = Bruttodriftsudgifter til administration og service per indbygger

LIC^{3 lag} = Udliciteringsindikatoren, 3. ordens laggede

UDGB = Udgiftsbehovet per indbygger

UDSKGR = Udskrivningsgrundlaget per indbygger

D = Dummy-variabel for kommuner

Med bruttodriftsudgifterne som både respons og forklarende variabel beregner DØRS besparelspotentialet ved øget udlicitering til $-214,0/(1-0,425) = -372$ kr. per indbygger ved en forøgelse af udliciteringsgraden på 1 procent. Under en forudsætning om, at alle kommuner, som har et udliciteringsomfang på mindre end 12 procent udliciterede svarende til 12 procent, kan dette resultat omsættes til et samlet besparelspotentiale på landsplan på omkring 2,2 mia. kr.². Forudsættes derimod, at alle kommuner udliciterede svarende til det niveau, som er gældende for de øverste 10 procent af kommunerne, er besparelspotentialet 4,4 mia. kr.

På trods af anvendelse af samme datasæt har det ikke været muligt præcist at genskabe DØRS' resultater, men overordnet set kan mønstret i deres resultater imidlertid genfindes i beregningerne³. Det samlede resultat fra forsøget på genskabelsen af DØRS' analyse er givet nedenfor:

$$BDU_{k,t} = (5.797,6) + (0,560)BDU_{k,t-1} - (97,2)LIC_{k,t}^{3.lag} + (0,517)UDGB_{k,t} - (0,259)UDGB_{k,t-1} + (0,0196)UDSKGR_{k,t} + \beta_k D_k + \mu_{k,t}$$

$$k \in [1; 271], \quad t \in [1993; 2003]$$

Tabel 2.1 Resultater fra genskabelse af DØRS' model

Variabel	Koefficient	Standard-afvigelse	t-værdi	Pr > t
Konstantled	5.797,6	692,5	8,37	<,0001
BDU(1. lag)	0,560	0,02	27,00	<,0001
LIC(3. lag)	-97,2	27,5	-3,53	0,0004
UDGB	0,517	0,041	12,60	<,0001
UDGB(1. lag)	-0,259	0,040	-6,45	<,0001
UDSKGR	0,0196	0,0074	2,64	0,0084

Især for udlicitering findes der dog en noget svagere effekt end hos DØRS. Koefficienten til udlicitering bliver således -97,2 i stedet for -214,0, jf. Tabel 2.1 ovenfor. Effekten har dog signifikansen den "rigtige" vej, idet øget udlicitering også her giver lavere udgifter. Koefficienten til de laggede bruttodriftsudgifter bliver 0,560 i stedet for 0,425. Sammenholdes dette med koefficienten for udlicitering giver det en samlet besparelseeffekt på $-97,2/(1-0,560) = -221$ kr. per indbygger.

² 12 procent svarer til 2/3 fraktilen.

³ DØRS har venligst stillet en kopi af deres datasæt til rådighed.

I betragtning af, at der anvendes stort set identiske datasæt, kan forskellene i resultaterne mellem DØRS og nærværende analyse til dels tilskrives forskelle i algoritmer og estimationskriterier, samt mindre forskelle i datagrundlaget pga. kommuner med manglende observationer etc. En yderligere væsentlig forskel er, at der i modsætning til DØRS' analyse ikke estimeret en AR(1) proces for at fjerne autokorrelation i restleddene, hvilket vi begrundet i de følgende afsnit.

2.2.2 Koefficienten til udlicitering

Trods ovennævnte mulige årsager for forskelle i koefficienterne, er det dog bemærkelsesværdigt, at koefficienten til udlicitering mere end halveres i forhold til DØRS' analyse. Koefficienten til udlicitering virker således noget mere ustabil end de øvrige koefficienter i modellen, hvor der forholdsmæssigt er mindre forskelle mellem de to analyser.

Dette bliver yderligere bekræftet, hvis budgettallene for 2003 i DØRS' analyse bliver udskiftet med endelige regnskabstal⁴. Trods denne forholdsvise beskedne ændring i data for blot et enkelt år ændrer koefficienten til udlicitering sig fra -97,2 til -37,8 og mister endvidere sin signifikans.

Koefficienten viser sig endvidere ustabil over for enkeltobservationer. Udtages eksempelvis Farum kommune, der har et markant højere udliciteringsomfang end gennemsnittet af de øvrige kommuner, ændres koefficienten således fra -97,2 til -141,7.

Endelig viser vores undersøgelser, og dette er i modsætning til DØRS' resultater, at udliciteringsfaktoren kun er signifikant, når den laggede responsvariabel indgår i modellen.

2.2.3 Modelegenskaber

Små ændringer i data og udeladelse af forklarende variable, der giver anledning til store ændringer i koefficienterne og deres signifikans, tyder umiddelbart på multikollinearitet.

DØRS viser, at enkeltvis udeladelse af øvrige forklarende variable i modellen ikke giver anledning til markante ændringer i koefficienten til udlicitering, mens samtidig udeladelse af flere variable giver betydelige ændringer i koefficienten. DØRS finder altså selv tegn på multikollinearitet, selv om det dog ikke er i samme udpræget grad, hvor udlicitering helt mister sin forklarings-evne ved udeladelse af den laggede responsvariabel.

En mulig forklaring på den multikollinearitet DØRS finder i deres analyse kunne være, at der i deres model optræder både en lagget værdi af responsvariabelen, givet ved de 1. ordens laggede bruttodriftsudgifter, og en AR(1) proces i restleddet. Samtidig anvendelse af en AR(1) proces og af den laggede værdi af responsvariabelen kan således give sære udslag, f.eks. i form af multikollinearitet. Dette skyldes, at AR(1) processen og den laggede respons forklarer den samme type variation.

DØRS anfører imidlertid, at det er nødvendigt med både den laggede responsvariabel og en eksplicit modellering af en AR(1) proces for at undgå autokorrelation.

⁴ DØRS anvendte budgettal for 2003, da regnskabstallene ikke forelå på tidspunktet for deres analyse.

Selvom DØRS anfører, at den estimerede AR(1) parameter på 0,072 er signifikant, synes den dog numerisk meget tæt ved nul og må umiddelbart bedømmes som insignifikant, når der estimeres på et panel bestående af relativt få år og ca. 270 kommuner.

Den rapporterede signifikans kan skyldes numeriske fejl i den anvendte estimationsprocedure pga. multikollineariteten og samtidig anvendelse af en lagget værdi af responsvariablen og en AR(1) proces opfattes normalt som modelmæssigt risikabelt. Argumentationen for AR(1) leddet er alt i alt tvivlsom.

2.2.4 Valg af funktionsform for udliciteringsindikator

DØRS redegør for valget af netop den 3. ordens laggede værdi af udliciteringsindikatoren som den rette forklarende variabel på baggrund af to betragtninger.

For det første, at det tager tid at indarbejde nye organisationsformer og rutiner i kommunerne, så besparelsen først slår igennem over tid. Men dette argument forklarer jo ikke hvorfor tidsforskydningerne skal være netop 3 år og ikke 2 eller 4 år.

For det andet anføres, at brug af den ulaggede udliciteringsindikator medfører en risiko for, at kausaliteten i modellen vendes om, så udgifternes størrelse bestemmer udliciteringsomfanget og ikke omvendt – altså at kommuner med høje udgifter prøver at reducere udgifterne gennem udlicitering.

Anvendes den ulaggede udliciteringsindikator til forklaring af variationen i udgifterne opnås da også en signifikant positiv sammenhæng, hvor øget udlicitering svarer til øgede udgifter. Dette støtter således DØRS' argumentation om den omvendte kausalitet.

Med hensyn til indarbejdelse af nye organisationsformer og rutiner i kommunerne, kan der dog argumenteres for, at størstedelen af de udliciteringer, der indgår i datamaterialet, må antages at være blevet implementeret for flere år siden, så indkøringsperioden er ovre.

Med hensyn til valg af lagstruktur kan det konstateres, hvilket også anføres af DØRS, at anvendelse af den 2. ordens laggede værdi af udliciteringsindikatoren i stedet for den 3. ordens, reducerer udliciteringskoefficienten fra -214 til -106. Altså en markant mindre besparelse ved udlicitering end ved anvendelse af det 3. lag.

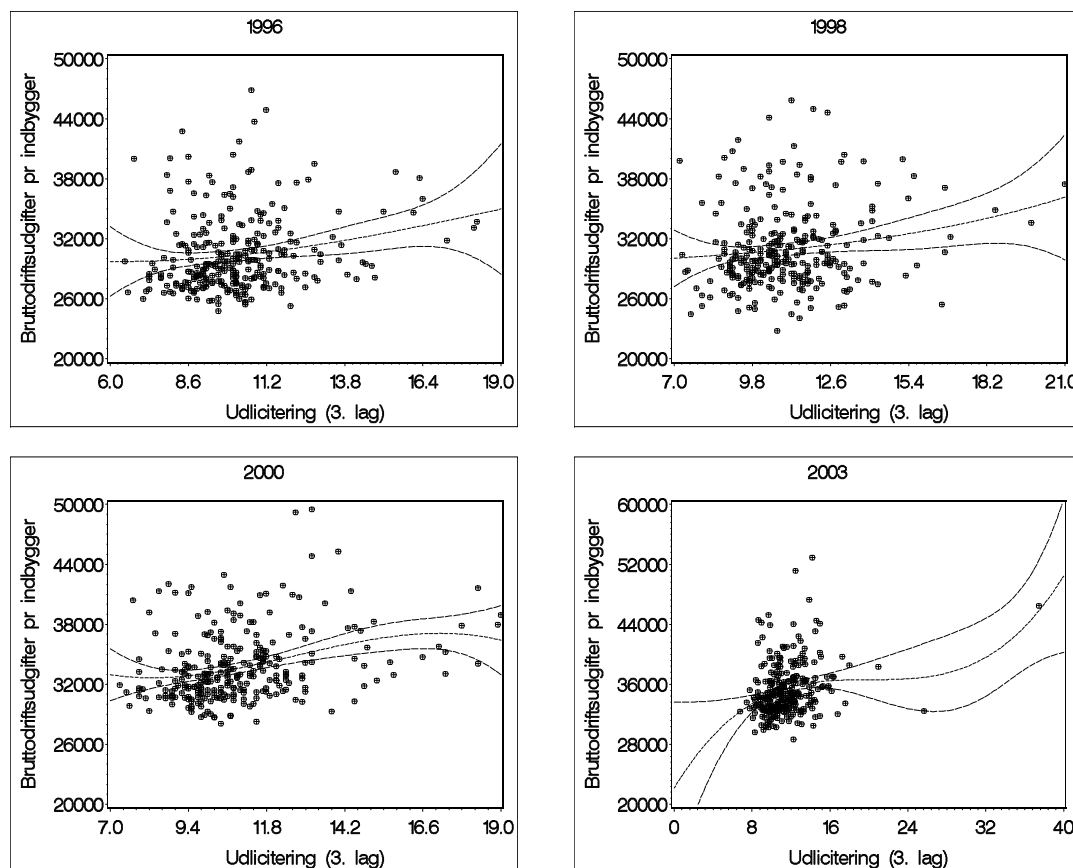
DØRS' resultat er altså meget sensitiv over for valget af lag for udliciteringsindikatoren. Det er dog ikke umiddelbart klart hvorfor, at det lige præcis er den 3. laggede udliciteringsindikator, som skulle være den rette indikator. Det står dog fast, at vælges den 3. laggede udliciteringsindikator opnås det største besparelspotentiale.

2.2.5 Relationen mellem bruttodriftsudgifter og udlicitering

Der er argumenteret for, at den negative koefficient til udlicitering i DØRS' model virker ustabil, og at dette muligvis skyldes en række uheldige egenskaber ved den anvendte model såsom multikollinearitet og autokorrelation. For at finde mulige årsager hertil, plottes den 3. laggede udliciteringsindikator mod udgifterne for udvalgte år i analyseperioden 1996-2003, jf. Figur 2.1. Af disse plots fremgår, at en mulig forklaring kunne være, at relationen mellem udlicitering og kommunale driftsudgifter ikke er speciel negativ, men

snarere flad eller svagt positiv. I figurerne er relationen mellem bruttodriftsudgifter og udlicitering til illustration modelleret ved et polynomium og det ses, at dette polynomium overvejende er fladt eller svagt stigende.

Figur 2.1 Udliciteringsindikator (3. ordens laggede) plottet mod bruttodriftsudgifter til administration og service, udvalgte år 1996-2003



At der opnås en signifikant negativ koefficient til udliciteringsindikatoren i DØRS' model virker derfor mere som et resultat af modelvalg end en egentlig beskrivelse af forholdet mellem udliciteringsomfang og de kommunale udgifter.

For at undersøge betydningen af netop modelvalg opstilles en alternativ model til forklaring af de kommunale udgifter. I denne model anvendes de samme data og variable som i DØRS' analyse, men til forskel fra en panelmodel anvendes her en tværsnitsmodel, der estimeres for hvert individuelt år i analyseperioden:

$$BDU_k = \beta_0 + \beta_1 BDU_{k,t-1} + \beta_2 LIC_k^{3.lag} + \beta_3 UDGB_k + \beta_4 UDGB_{k,t-1} + \beta_5 UDSKGR_k + \mu_k$$

$$k \in [1; 271]$$

Med udliciteringsindikatoren som 3. ordens lagget og analyseperioden værende 1993-2003 kan modellen estimeres for hvert af årene 1996-2003.

Resultatet af disse modelestimationer er, at fortegnet til udliciteringsindikatoren og dermed udliciteringernes påvirkning af bruttodriftsudgifterne, veksler mellem at være hhv. positiv og negativ, men uden at være statistisk signifikant. Undtagelsen er dog 2003, hvor koefficienten til udliciteringsindikatoren er -58,88 og signifikant, jf. Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Tværnsnitsmodel for de kommunale bruttodriftsudgifter og udliciteringsomfanget m.fl., 2003

Variabel	Koefficient	Standardafvigelse	t-værdi	Pr > t
Konstantled	50,13	1310,25	0,04	0,9695
BDU(1. lag)	0,43	0,17	2,59	0,0102
LIC(3. lag)	-58,88	22,88	-2,57	0,0106
UDGB	0,007	0,003	2,70	0,0073
UDGB(1. lag)	-0,37	0,16	-2,35	0,0193
UDSKGR	0,94	0,02	43,03	<,0001

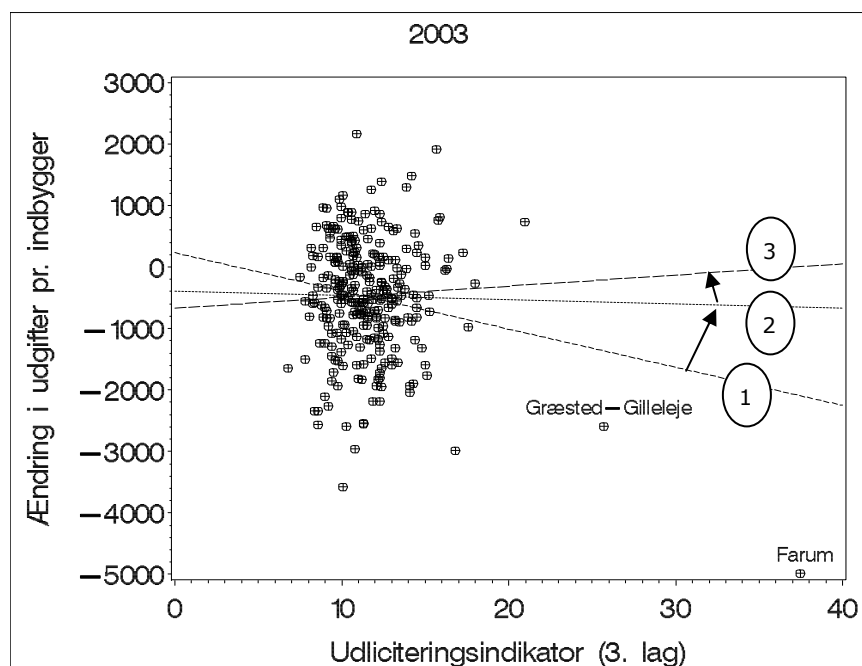
Relationen mellem bruttodriftsudgifterne og udlicitering i 2003 er illustreret ved en regressionslinie fra en simpel regression med kun udlicitering som forklarende variabel, jf. linie 1 i Figur 2.2 nedenfor. I figuren er endvidere plottet det laggede udliciteringsomfang mod ændringen i bruttodriftsudgifterne i 2003⁵.

Den signifikante udliciteringskoefficient viser sig imidlertid meget følsom overfor ændringer i antallet af observationer. Udtages således Farum kommune ændrer udliciteringskoefficienten sig fra ca. -59 til ca. nul og bliver insignifikant. Dette illustreres ved, at regressionslinien fra den simple regression ændrer sig fra at være faldende til at blive vandret, jf. ændringen fra linie 1 til 2 i Figur 2.2.

Udtages både Farum og Græsted Gilleleje, bliver relationen mellem udlicitering og udgifter direkte positiv, det vil sige, at højere udlicitering giver højere udgifter. Dette er illustreret ved, at regressionslinien fra den simple regression går fra at være vandret til at være stigende, jf. ændringen fra linie 2 til 3 i Figur 2.2.

⁵ Da koefficienten til den laggede respons er næsten én, er det valgt at lade udgifterne være givet som 1. ordens differenser.

Figur 2.2 Effekten af enkeltobservationer på relationen mellem bruttodriftsudgifter og udlicitering



En beregning af besparelespotentialet ved brug af modeller af denne type, hviler altså især på forholdene i disse to kommuner, hvor øget udlicitering i år 2000 falder sammen med mindskede udgifter i 2003. I det mindste for Farum kan man argumentere for, at de sænkede udgifter i 2003 ikke er frugten af udliciteringer i 2003, men skyldes andre økonomiske og politiske problemer i kommunen.

Sammenfattende kan det konstateres, at tværsnitsmodellen i ingen af årene giver en robust og signifikant negativ koefficient til udliciteringsindikatoren.

2.3 Sammenfatning på DØRS analyse

Som nævnt er grundlaget for DØRS' resultat er en antagelse om, at øget udlicitering giver lavere bruttodriftsudgifter, og at en modellering af forholdet mellem udlicitering og bruttodriftsudgifter derfor kan vise det samlede økonomiske potentiale ved udlicitering.

Men som vist giver øget udlicitering ikke lavere bruttodriftsudgifter, og når DØRS alligevel får dette resultat i deres panelmodel, skyldes det, at deres model er karakteriseret ved en række statistiske svagheder, herunder multi-kollinearitet og en ekstrem følsomhed overfor enkeltobservationer, der medfører, at to kommuner reelt er bestemmende for om udlicitering giver højere eller lavere udgifter i deres analyse.

Vi mener på dette grundlag, at DØRS' estimerede 2,2 - 4,4 mia. kr. hverken bør eller kan anvendes som et retvisende estimat på det økonomiske potentiale ved øget udlicitering.

Blandt mulige årsager til, at effekten ved udlicitering ikke kan aflæses af de samlede bruttodriftsudgifter, er:

- At besparelser fra udlicitering langt fra altid anvendes til at nedsætte de kommunale udgifter. Ganske ofte anvendes besparelserne direkte til kvalitetsforbedringer i kommunerne, og dermed vil de i sagens natur ikke kunne aflæses i kommunernes udgifter.
- At besparelser ved udlicitering er relativt beskedne i forhold til de samlede bruttodriftsudgifters størrelse på omkring 300 mia. kr. per år, og dermed vil de generelt have en tendens til at forsvinde i den øvrige variation, der er i kommunernes samlede udgifter.

Det forhold, at besparelserne ved udlicitering ikke kan aflæses af de samlede kommunale bruttodriftsudgifter er dog ikke ensbetydende med, at der ikke er noget økonomisk potentiale ved udlicitering. Vores undersøgelser viser blot, at et sådant potentiale ikke kan måles ved at anvende de samlede kommunale bruttodriftsudgifter.

3. En alternativ metode til beregning af det økonomiske potentiale ved øget udlicitering

3.1 Indledning

Forskellige grundlæggende teoremer viser, at hvis man ønsker at foretage konsistente og velfunderede vurderinger under usikkerhed, er metoder baseret på Bayes' paradigme ofte velegnede løsninger. Et skøn over de samlede besparelser ved øget udlicitering i kommunerne er netop karakteriseret af stor usikkerhed, hvilket ikke mindst kan henføres til utilstrækkelig viden om omfanget af effektivitetsgevinster ved udlicitering af de kommunale opgaver.

I dag foreligger således kun få danske undersøgelser på dette område, herunder Blom-Hansen (2003) og Christoffersen og Paldam (2003), der estimerer henholdsvis 20 og 30 procent besparelse ved udlicitering til private af vejvedligeholdelse og skolerengøring. Dertil kommer en række udenlandske undersøgelser som f.eks. Domberger og Jensen (1997), der viser lignende besparelser på omkring 30 procent.

Et fællestræk for disse er imidlertid, at de alle beskæftiger sig med effekten af udlicitering på de tekniske områder, mens omkring 70 procent af de kommunale udgifter allokeres til de "bløde" områder (undervisning og social og sundhed). I Danmark er der som følge af en række forhold, som blandt andet er beskrevet af Finansministeriet m.fl. (2003), kun forholdsvis beskedne udlicitering på disse områder og derfor kun beskedne viden om udliciteringens effekt.

Denne mangel på konkret viden gør det nærliggende at basere beregningen af et skøn på besparelsen ved udlicitering på Bayes' paradigme ved at anvende en række *a priori* sandsynlighedsfordelinger som erstatning for konkrete tal for de formodede effektivitetsgevinster ved udlicitering på såvel de belyste som mindre belyste kommunale områder.

Disse sandsynlighedsfordelinger vælges så de afspejler den viden, man trods alt har om omfanget af gevinster og den usikkerhed, man mener, er tilknyttet denne viden. Fordelingerne kan så senere i overensstemmelse med Bayes opdateres med eventuel ny viden om udliciteringens effekter med henblik på dannelsen af *a posteriori* fordelingsfunktioner med mindre usikkerhed.

Overordnet består metoden af tre dele, som hver især vil blive beskrevet nærmere i de følgende afsnit:

- 1) En differentieret egnethedsvurdering af samtlige de kommunale opgavers udliciteringspotentiale på grundlag af fire prædefinerede kriterier.
- 2) For de kommunale opgaver, som under 1) er vurderet udliciteringsegnede, opstilling af *a priori* sandsynlighedsfordelinger for de formodede effektivitetsgevinster og udliciteringsgrader ved øget udlicitering ud fra viden om de enkelte aktivitetsområder.
- 3) På grundlag af pkt. 1) og 2), beregne en sandsynlighedsfordeling for den samlede økonomiske besparelse ved øget udlicitering ved anvendelse af Monte Carlo simuleringer.

Det skal bemærkes, at mens formålet i DØRS' analyse var at skønne de effektuerede besparelser som følge af udlicitering, er formålet her at bestemme det økonomiske potentiale ved udlicitering. Vi benævner for nemheds skyld stadig dette potentiale en besparelse, men åbner samtidig op for, at besparelsen kan anvendes til flere forskellige formål i kommunerne, ikke blot udgiftssænkninger. Besparelser ved udlicitering ansues således som et økonomisk råderum snarere end en formålsbestemt størrelse.

I de følgende afsnit beskrives hver af metodens tre dele.

3.2 Del 1: Vurdering af udliciteringsegnethed

Metodens udgangspunkt er en gennemgang af den kommunale kontoplan og dens omkring 240 forskellige konti med henblik på vurdering af disses udliciteringsegnethed. Fordelen ved denne tilgang er, at der tages højde for forskelle mellem de enkelte fagområder og ikke mindst for forskelle mellem opgaverne. Dette er efter vores mening en nødvendighed, hvis der skal foretages en korrekt vurdering. I metoden sondres generelt mellem to typer af kommunale opgaver i fastlæggelsen af det økonomiske potentiale:

- a. De opgaver, som allerede i nogen eller udpræget grad udliciteres, og hvor det vurderes, at der i realiteten er mulighed for at udlicitere opgaverne i alle landets kommuner. For disse opgaver vil besparelsepotentialet ved øget udlicitering være forholdsvist sikkert bestemt, idet beregningen af det økonomiske potentiale til dels kan basere sig på resultater fra eksisterende undersøgelser, der bekræfter, at disse opgaver er både udliciteringsegnede og har givet anledning til økonomiske gevinster ved udlicitering, jf. Blom-Hansen (2003), Christoffersen/Paldam (2003), Domberger og Jensen (1997) og PLS Rambøll Management (1997) og (2005b).
- b. De opgaver, som i dag i ingen eller kun i ringe grad udliciteres, men hvor det vurderes, at der fremover er mulighed for nogen eller fuld udlicitering i kommunerne, hvis bestemte forudsætninger opfyldes. For denne gruppe af opgaver vil det økonomiske potentiale ved udlicitering være behæftet med større usikkerhed, og her vil fastlæggelsen af det økonomiske potentiale i sagens natur være mere perspektiverende, da den forudsætter et helt andet udliciteringsniveau end i dag og i mange tilfælde tager afsæt i et endnu ikke-eksisterende marked.

Sondringen mellem de ovennævnte typer af opgaver betyder, at der i beregningen af det økonomiske potentiale bliver sondret mellem opgavernes udliciteringsegnethed. Der vil således blive beregnet et økonomisk potentiale for opgaver, som er vurderet til at være umiddelbart egnede og for opgaver, som er vurderet til at være principielt egnede med henholdsvis få eller større forbehold. Disse differentierede vurderinger understreger, at der er store forskelle i de udfordringer, der er i forbindelse med materialiseringen af det økonomiske potentiale for forskellige typer af kommunale opgaver.

Egnethedsvurderingen tager som nævnt udgangspunkt i den autoriserede kommunale kontoplan, hvor den kommunale virksomhed er opdelt i 10 hovedkonti. Hovedkonto 0-6 vedrører den egentlige drifts- og anlægsvirksomhed, mens hovedkonto 7-9 vedrører de finansielle poster. Opmærksomheden er rettet mod hovedkonto 0-3 og 5-6⁶, som dækker kommunernes udgifter til service og administration, jf. Figur 3.1 nedenfor.

⁶ Konto 4 er sygehusvæsen og sygesikring, hvor kommunerne kun har få opgaver i regnskabsåret 2006, som er året, der danner baggrund for analysen.

Figur 3.1 Overblik over den kommunale opgaveløsning ved brug af den aut. kommunale kontoplan

0. Byudvikling Jordforsyning Faste ejendomme Sanering Byfornyelse Etc.	1. Forsyningsvirksomhed Gasforsyning Elforsyning Varmeforsyning Hovedkloakker og pumpestation Etc.	2. Trafik og infrastruktur Vejvedligeholdelse Vintertjeneste Vejanlæg Busdrift Etc.
3. Undervisning og kultur Folkeskoler Efterskoler og erhvervsudd. Museer Folkeoplysende voksenundervis. Etc.	5. Social og Sundhed Daginstitutioner Dagpleje Madservice ÆldrePleje Praktisk bistand Etc.	6. Administration Lønadministration Bogholderi/regnskab Personale og HR IT Etc.

Rambøll Management har tidligere gennemført forskellige undersøgelser, hvor der er udviklet modeller for kategorisering af opgaver, herunder for udredning af karakteren af de forhold, der kan tale imod, at en opgave kan udliciteres. På baggrund af erfaringerne fra disse undersøgelser er der opstillet følgende fire kriterier til vurdering af udliciteringsegnerheden af en kommunal opgave:

Kriterium 1: Opgaven er ikke en myndighedsopgave

Driftsopgaver skal adskilles fra myndighedsopgaver. De kommunale opgaver skal først og fremmest gennemgås med henblik på at identificere myndighedsopgaver. Det vil sige opgaver som af hensyn til borgernes retssikkerhed ikke kan varetages af private firmaer, medmindre der i lovgivningen er givet særlig hjemmel til det. Derudover kan der være andre lovgivningsmæssige barrierer for udlicitering af de enkelte opgaver, herunder regler, der er til hinder for udveksling af persondata.

Kriterium 2: Opgaven kan kravsificeres og har volumen

Opgaven skal kunne afgrænses og outputtet skal kunne specificeres og være målbart i form af resultater, produkter mv. Derudover skal opgaven have en volumen, der gør den interessant for en ekstern leverandør.

Kriterium 3: Opgaven kan udliciteres i et konkurrencebaseret marked

Konkurrencebaseret marked betyder, at der er et marked med flere købere og sælgere af den samme vare eller ydelse. I kriteriet ligger der ikke, at markedet skal være fuldkomment, dvs. at der er mange købere og udbydere, for at det bliver vurderet til at være et konkurrencebaseret marked. Der skal blot være en form for konkurrencesituation, hvor flere eksterne leverandører kan varetage opgaven.

Kriterium 4: Opgaven har tidligere været i udbud

Det sidste kriterium er, om opgaven eller dele af opgaven tidligere har været udbudt, og derved om der er en tradition for at indgå en kontrakt med eksterne leverandør på området. Alt andet lige vil det give en højere garanti for succes, når der skal udliciteres, at der foreligger erfaringer fra andre kommuner.

Udbudshyppigheden vurderes på baggrund af analyser foretaget af henholdsvis Rambøll Management, som i 2005 undersøgte de kommunale opgavers udbudshyppighed for Udliciteringsrådet, og KL, som i september 2007 kom med en oversigt over 157 kommunalt udbudte opgaver. En oversigt som i øvrigt skal fungere som inspiration for kommunerne til øget udlicitering.

På baggrund af resultaterne fra disse undersøgelser inddeles de kommunale opgaver i følgende kategorier:

- "Ofte udbudt": Mere end 10 udbud
- "Udbudt i nogle tilfælde": 1-10 udbud
- "Ikke udbudt": Skønsmæssigt aldrig udbudt.

Overordnet set viser de to undersøgelser fra Rambøll Management og KL, at kommunernes anvendelse af udbud varierer betydeligt mellem forskellige opgaveområder. Der er en klar tendens til, at opgaverne i de tekniske forvaltninger i større udstrækning bliver udbudt end opgaverne i social- og sundhedsforvaltningerne. Udbudene er således koncentreret omkring opgaver inden for følgende kategorier i kontoplanen:

- Byudvikling, herunder bolig- og miljøforanstaltninger,
- Forsyningsområdet,
- Trafik og infrastruktur.

Kommunernes administrative opgaver bliver også i stigende grad udbudt. Det drejer sig bl.a. om opgaver som IT-drift, rejsebureauydelse, fotokopiering, økonomistyringsystemer, revision, kapitalpleje og personaleopgaver.

På baggrund af ovenstående fire kriterier gives en samlet vurdering af opgavernes udliciteringsegnethed. Denne vurdering er opdelt i fire kategorier:

- Umiddelbart egnet.
- Principielt egnet med få forbehold.
- Principielt egnet med større forbehold.
- Uegnet.

For umiddelbart egnet gælder, at alle fire kriterier i overvejende grad er opfyldt. Det vil sige, at opgaven er en serviceopgave (ikke myndighedsopgave), at ydelsen i vidt omfang kan specificeres, at der er en rimelig konkurrencesituation på markedet for opgaven, og at der foreligger erfaringer fra tidligere udbud. Denne vurdering kan tildeles mange af de undersøgte opgaver inden for Byudvikling, Forsyningsvirksomheder, Trafik og Infrastruktur og Administration (hovedkonti 0, 1, 2 og 6).

For principielt egnet med få eller større forbehold gælder, at der ikke, eller kun i begrænset omfang, eksisterer et marked for opgaven, og/eller at op-

gaven har mange snitflader til andre aktiviteter i kommunen og derfor er svær at adskille fra en sammenhæng, og/eller at opgaven er svær at kravspecificere, jf. Appendiks 1 for en udtømmende liste af årsager. En eller flere af disse forhold er ofte kendetegnende for de kommunale opgaver på undervisning og kulturområdet og social- og sundhedsområdet (hovedkonti 3 og 5). For eksempel har Finansministeriet m.fl. (2003) belyst leverandørsituationen på disse markeder og konstateret, at der, trods politisk efterspørgsel, i visse tilfælde mangler de relevante leverandører, og at udbuddene ofte ikke er tilstrækkelige store til at sikre konkurrence.

I Appendiks 1.3-1.9 er vist resultatet af egnethedsvurderingerne for hovedkonto 0, 1, 2, 3, 5 og 6. Ud af i alt ca. 240 opgavekonti, er 128 udtaget til egentlig egnethedsvurdering på baggrund af disse opgavers opfyldelse eller delvise opfyldelse af ovenstående fire kriterier.

Af de 128 udtagne opgaver er 65 vurderet til at opfylde de fire kriterier i så stor udstrækning, at de er sat til at være umiddelbart udliciteringseget, mens henholdsvis 25 og 38 opgaver er vurderet til at være principielt eget med få eller større forbehold. Endelig er 7 af de oprindeligt betragtede opgaver fundet uegnet til udlicitering, jf. Appendiks 2.1-2.3 for en detaljeret oversigt over opgaverne fordelt på de forskellige kriterier og deres skønnede udliciteringspotentialer.

3.3 Del 2: Opstilling af á priori sandsynlighedsfordelinger for effektivitetsfordelinger og den fremtidige udliciteringsgrad

3.3.1 Sandsynlighedsfordelinger for effektivitetsgevinster

Mange undersøgelser viser, at der med de rette forudsætninger, er betydelige effektivitetsgevinster at hente ved udlicitering⁷. Hvad enten disse gevinster udmøntes i besparelser eller kvalitetsforbedringer er i denne sammenhæng underordnet, det vigtige er, at det giver større økonomisk råderum for kommunerne gennem en mere effektiv udnyttelse af eksisterende ressourcer. Desværre er der kun få undersøgelser, som har forsøgt at kvantificere effektivitetsgevinsterne ved udlicitering i kroner og ører:

- Christoffersen og Paldam (2002) beregner på baggrund af data fra 1081 skoler en samlet økonomisk besparelse på 300 mio. kr., hvis alle kommuner, der ikke allerede bruger markedet, udliciterede deres skolerengøring. Derudover viser undersøgelsen, at en skole typisk vil spare ca. 30 procent ved at gå fra decentral til privat rengøring.
- Jens Blom-Hansen (2002) undersøgte effekten af inddragelse af private leverandører ved udlicitering på det kommunale vejområde og finder, at udlicitering til private leverandører giver 20 procent lavere udgifter uden tab af kvalitet.
- Rambøll Management (1997) undersøgte for Indenrigsministeriet 20 udliciteringer inden for primært byudvikling, forsyningsområdet og trafik og infrastruktur (hovedkonto 0, 1 og 2) og fandt, at når der ses bort fra transaktions- og følgeomkostningerne, havde fire kommuner ud af 20 sparet ca. 25 procent af driftsomkostningerne ved udlicitering, ni havde sparet mellem 10 og 20 procent, mens fire havde sparet

⁷ Se f.eks. Deloitte & Touche. (2003), Finansministeriet m.fl. (2003), Kommunernes Landsforening (2000), (2001) og (2006), KPMG. (2000) og PLS Rambøll Management (1997), (2000a), (2000b), (2005a) og (2005b).

under 10 procent. De resterende tre kommuner havde ikke kunnet oplyse det driftsøkonomiske resultat af udliciteringen.

Disse tre undersøgelser konstituerer i dag stort set grundlaget for en kvantificering af effektivitetsgevinsten ved udlicitering i de danske kommuner. Dertil kommer udenlandske undersøgelser som fx Domberger (1997). Det er givet, at disse undersøgelser ikke kan være repræsentative for samtlige de udliciteringsegne kommunale opgaver som i type og antal er langt mere omfattende.

Foruden manglen på empiri kommer, at der generelt er et måleproblem, når effekten af udlicitering skal bestemmes:

- Undersøgelsen fra Rambøll Management (1997) viste således samtidig, at det for de offentlige myndigheder ofte var vanskeligt at sammenligne omkostningerne ved varetagelse af en driftsopgave i eget regi med en ekstern varetagelse. En sammenligning forudsætter en nøjagtig opgørelse af de samlede omkostninger ved begge løsninger, herunder også de transaktions- og følgeomkostninger, der er forbundet med udlicitering. Ved fastlæggelsen af effekten af udlicitering, er der derfor konkret den udfordring, at de offentlige myndigheder ikke får samlet systematisk op på, hvad der rent økonomisk kommer ud af at udlicitere. I stedet er der en mere eller mindre præcis budgetramme samt i nogle tilfælde en relativt upræcis fastlæggelse af indirekte omkostninger og transaktionsomkostninger.
- I forbindelse med kravspecifikation sker der i øvrigt ofte det, at kommunen lægger nogle ydelser til og trækker andre fra, dvs. det ikke er præcist den samme ydelse, kommunen har før og efter udbuddet. I flere tilfælde anlægges således en strategi, hvor der lægges vægt på kvalitetsforbedringer, dvs. at der strengt taget købes en anden ydelse, frem for at sigte på at opnå besparelser ved køb af den samme ydelse.

Det er af ovennævnte årsager derfor svært at fastlægge effektivitetsgevinsten ved udlicitering for samtlige kommunale opgaver. Til det skal reelt for hver eneste opgavetype fastlægges, hvor meget mere effektivt en opgave vil blive varetaget, når den udliciteres.

Denne mangel på konkret viden har gjort det nærliggende at basere et skøn på besparelsen ved udlicitering på Bayes' paradigme og herigennem at anvende en række *a priori* sandsynlighedsfordelinger som erstatning for konkrete tal for de formodede effektivitetsgevinster ved udlicitering på såvel de belyste som mindre belyste kommunale områder.

Disse sandsynlighedsfordelinger vælges så de afspejler den viden, man trods alt har om omfanget af gevinster og den usikkerhed, man mener, er tilknyttet denne viden. Fordelingerne kan så senere i overensstemmelse med Bayes efterfølgende opdateres med eventuel ny viden om udliciteringens effekter med henblik på dannelsen af *a posteriori* fordelingsfunktioner med mindre usikkerhed.

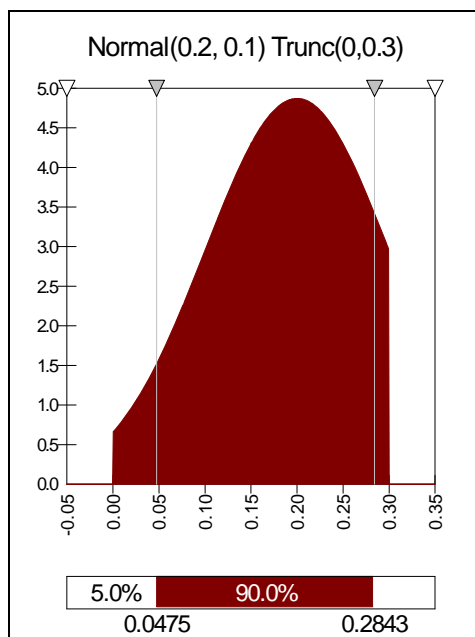
3.3.1.1 Hovedkonto 0-2:

Af de seks kommunale hovedkonti, hvor der konteres udgifter til opgaver, som kan udliciteres, dækker hovedkonti 0-2 (byudvikling, forsyningsområdet samt trafik og infrastruktur) de "tekniske" områder. På disse områder har de ovennævnte undersøgelser i en række tilfælde påvist effektivitetsgevinster på 20-30 procent.

En sandsynlighedsfordeling opstilles på denne baggrund ved en normalfordeling med middelværdi på 20 procent og standardafvigelse på 10 procent. Det vil sige, at det forventes at den gennemsnitlige effektivitetsgevinst kan variere mellem 10 og 30 procent.

Standardafvigelsen tager højde for den usikkerhed som antagelsen om 20 procents effektivitetsgevinst indebærer.

Fordelingen trunkeres ved nul og 30 procent, da der kun sjældent bør forventes negative effektivitetsgevinster eller gevinster meget over 30 procent, jf. figuren til højre. Den øvre trunkering af fordelingen betyder, at den reelle middelværdi er 17,7 procent.



3.3.1.2 Hovedkonto 3 og 5

De områder, der er mest underbelyst er hovedkonto 3 og 5, dvs. undervisning og kultur og social- og sundhedsområdet. På disse områder er der i dag kun forholdsvis begrænset udlicitering, om end der er tendens til stigning. Men under de nuværende forhold, er der kun begrænset evidens vedrørende effektivitetsgevinster ved udlicitering.

Her kan svenske erfaringer dog inddrages, idet udlicitering af velfærdstjenester generelt mere udbredt i Sverige end i Danmark. Udliciteringsrådet (2004) har undersøgt konkurrenceudsættelse af velfærdstjenester i Sverige, og heraf fremgår blandt andet, at der i forbindelse med 50 udliciteringstilfælde på ældreområdet er blevet konstateret øget effektivitet i opgavevaretagelsen i over halvdelen af tilfældene. Tilsvarende stigninger i effektiviteten er fundet i forbindelse med udlicitering på daginstitutionsområdet, mens resultaterne på skoleområdet er sværere at konkludere på, blandt andet som følge af, at de kommunale skoler kører med overkapacitet for at leve op til det frie skolevalg.

De svenske erfaringer indikerer, at der med en vis rimelighed kan forventes effektivitetsgevinster også ved udlicitering af velfærdstjenester i Danmark. Ikke mindst, hvis man i Danmark foretager tilsvarende tiltag som i Sverige for at skabe nye leverandører på disse områder f.eks. ved såkaldt afknopning. Det vil sige, hvor medarbejderne overtager ejerskabet af den offentlige institution og indgår en midlertidig kontrakt med kommunen om fortsat leverance af opgaven, der efter en på forhånd fastsat periode, udbydes på markedet.

Men konkret, hvor store disse effektivitetsgevinster vil være, er som sagt ikke belyst i tilstrækkeligt omfang. Hvorvidt effekterne er større eller mindre end på de øvrige kommunale områder er derfor uvist. Men blandt andet som følge af mangel på konkurrenceprægede markeder, er det valgt at forudsætte en lavere effektivitetsgevinst på disse områder. Der antages derfor en

tilsvarende trunkeket normalfordeling, men med mindre middelværdi givet ved 15 frem for 20 procent. Usikkerheden understreges igen med en standardafvigelse på 10 procent.

3.3.1.3 Hovedkonto 6

Sidste konto er hovedkonto 6 for den kommunale administration. Flere undersøgelser indikerer muligheden for markante udgiftsreduktioner både gennem stordrift og effektiviseringer på dette område.

I Rambøll Management (2000b) viste en rundspørge, at 94 procent af kommunerne anså for muligt at udlicitere det administrative område, og at 75 procent mente, at der ville være effektiviseringer og besparelser i forbindelse med udlicitering. Disse forventninger stemmer overens med erfaringer fra England, hvor kommunerne i år 2000 havde haft mere end 100 administrative servicekontrakter i udbud, og hvor erfaringerne generelt har været positive både med hensyn til kvalitet og effektivitet.

På denne baggrund antages á priori fordelingen at være en normalfordeling med en relativ højere middelværdi givet ved 25 procent, det vil sige 5 procent højere end forudsat på hovedkonti 0-2.

Som det er tilfældet på flere af de øvrige kommunale områder, er der desværre ingen undersøgelser, der konkret viser effektivitetsgevinsterne ved udlicitering af administrative opgaver. Men for at sætte forudsætningen i perspektiv kan henvises til, at KREVI har vurderet, at der blot ved at udnytte stordriftsfordelene fra de nye større kommunestrukturer vil kunne spares små fire mia. kr. i årene 2007-2010 på den kommunale administration. Dette svarer til ca. 17 procent af de samlede udliciteringseggede udgifter til administration i kommunerne i 2006, som defineret ved PLI.

Et samlet overblik over á priori fordelingerne og tilhørende parametre for effektivitetsgevinsterne på hver af de seks hovedkonti er givet i Tabel 3.1 nedenfor.

Tabel 3.1 Á priori sandsynlighedsfordelinger for effektivitetsgevinster og udliciteringsgrader

(mio. kr.)	Á priori sandsynlighedsfordelinger for effektivitetsgevinster N(μ , σ)	Á priori sandsynlighedsfordelinger for udliciteringsgrader N(μ , σ) (PLI) ¹⁾
0. Byudvikling	N(20 %, 10 %) Trunkeret [0 %, 30 %]	N(87,3 %, 20 %) Trunkeret [34,3 % - 93,3 %] (PLI, 2006 = 34,3 %)
1. Forsyningsvirksomhed	N(20 %, 10 %) Trunkeret [0 %, 30 %]	N(89,0 %, 20 %) [41,8 % - 92,0 %] (PLI, 2006 = 41,8 %)
2. Trafik og infrastruktur	N(20 %, 10 %) Trunkeret [0 %, 30 %]	N(77,1 %, 20 %) Trunkeret [26,2 % - 99,2 %] (PLI, 2006 = 26,2 %)
3. Undervisning og kultur	N(15 %, 10 %) Trunkeret [0 %, 30 %]	N((2*29,7 %), 15 %) Trunkeret [11,9 % - (2 * 46,6 %)] (PLI, 2006 = 11,9 %)
5. Social- og Sundhedsområdet	N(15 %, 10 %) Trunkeret [0 %, 30 %]	N((2*37,8 %), 15 %) Trunkeret [16,8 % - (2*46,2 %)] (PLI, 2006 = 16,8)
6. Administration	N(25 %, 10 %) Trunkeret [0 %, 40 %]	N(2*30,1 %, 15 %) Trunkeret [21,2 % - (2*30,6 %)] (PLI, 2006 = 21,2)

¹⁾ Privat Leverandør Indikator (PLI) beregnes som: (BDU, hkt. 0-3, 5-6 (ekskl. fkt. 3.01, 3.37-3.43, 3.46-3.48, 6.40-6.43, 6.60-6.70), art 45 og 49 og (40 (for hkt. 5) + BDU art 59 på "positivlistens funktioner") / (BDU, hkt. 0-3, 5-6 (ekskl. fkt. 3.01, 3.37-3.43, 3.46-3.48, 6.40-6.43, 6.60-6.70), hovedart 1-4 (minus 4.7) + BDU art 59 på "positivlistens funktioner").

Note I: Der vil forekomme mindre forskelle i de værdier for tæller og nævner af PLI, som beregnes i denne analyse og de tilsvarende værdier som KL og Indenrigs- og Sundhedsministeriet beregner⁸. Disse forskelle skyldes, at Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune og Bornholms regionskommune i beregningerne fra KL og Indenrigs- og Sundhedsministeriet indgår ved skøn over den primærkommunale del af disse kommuners udgifter. Da det ikke har været muligt at foretage tilsvarende skøn i denne beregning indgår disse kommuner med både deres kommunale og amtslige udgifter på de nævnte konti og arter. Dette betyder samlet set en afvigelse på et procentpoint i nævneren i PLI og 0,2 procentpoint i den samlede PLI.

Note II: Hver af de forudsatte effektivitetsgevinster og udliciteringsgrader er antaget at følge en tronkeret normalfordeling, som danner grundlaget for beregningen af de anvendte 90 procent konfidensintervaller.

Kilde: Rambøll Management og Danmarks Statistik (BDU, 2006, regnskab).

3.3.2 Beregningsforudsætninger for udliciteringsgrader

Foruden effektivitetsgevinster skal der opstilles á priori fordelinger for, i hvor stor udstrækning kommunerne forventes at kunne udlicitere mere end de gør i dag.

Her skal opgavernes karakter tages i betragtning og deres samspil med andre opgaver i kommunen. For at fastsætte dette korrekt skulle der ideelt set

⁸ Se www.noegletal.dk og www.udbudsportalen.dk

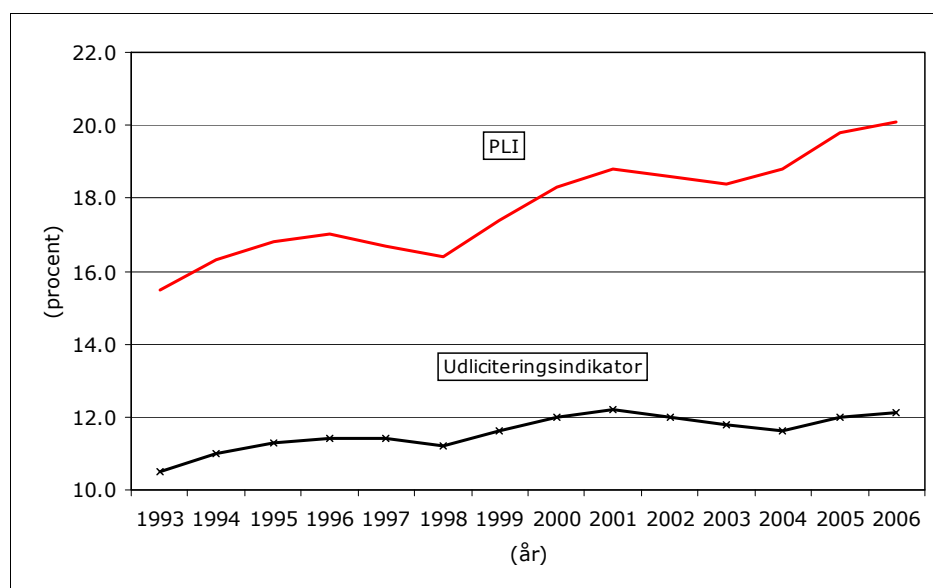
foretages en rundspørge til alle kommuner med henblik på at afklare deres præcise konteringspraksis og foretage en præcis opdeling af udgifterne på henholdsvis myndigheds- og driftsudgifter. En sådan undersøgelse vil klart kvalificere beregningen, men er meget ressourcekrævende.

Eksisterende udliciteringsgrader i kommunerne kan imidlertid også bruges i forbindelse med fastlæggelsen af beregningsforudsætningerne, og disse kan måles på flere måder.

- Der er den oprindelige udliciteringsindikator, som blev anvendt i DØRS' analyse, og som viser, hvor stor en andel af kommunens samlede bruttodriftsudgifter (BDU), der anvendes til køb hos private momsregistrerede leverandører.
- Der er den tidligere nævnte private leverandør indikator (PLI) som anses for et forbedret mål i forhold til den oprindelige udliciteringsindikator. Dette skyldes, at den medtager køb hos ikke-momsregistrerede private leverandører på socialområdet, f.eks. private leverandører af hjemmehjælp, og områder, som er optaget på momsudligningsens positivliste. Dermed søger PLI at afspejle brugen af private leverandører i den almindelige kommunale opgavevaretagelse samt på de områder, hvor der er indført fritvalgsordninger⁹.

Udviklingen i henholdsvis udliciteringsindikator og PLI i perioden 1993-2006 er vist i Figur 3.2 nedenfor.

Figur 3.2 Udliciteringsindikator og PLI, 1993-2006



Kilde: De Kommunale Nøgletal.

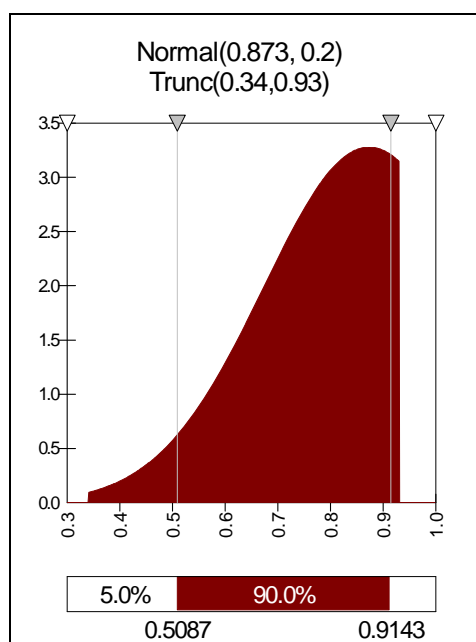
⁹ Endelig er PLI mere præcis end den oprindelige udliciteringsindikator. Områder der ikke må udliciteres er således i videst mulig omfang taget ud af PLI. Dette er gjort ved at undtage udgifter til folkeskolen og til kommunens politiske organisation. Derudover inkluderer indikatoren ikke køb mellem kommuner og Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune og Bornholms Regionskommune indgår nu i landsgennemsnittet. Til og med 2006 er dette sket ved et skøn over den primærkommunale del af udgifterne. Se www.noegletal.dk og www.udbudsportalen.dk for nærmere beskrivelse og definition.

Da frit valg blandt andet er indført i ønsket om øget effektivitet gennem øget konkurrence, har det været naturligt at anvende PLI og udgiftsgrundlaget for PLI som grundlag for fastlæggelsen af, hvor meget udlicitering yderligere kan øges i kommunerne i dag.

Dermed er der i denne analyse også sat lighedstegn mellem udlicitering og kommunernes brug af private leverandører i den kommunale opgaveløsning. Det skal dog i den forbindelse nævnes, at de opgaver der har været konkurrenceudsat, men hvor kommunens eget bud vinder, ikke er omfattet af PLI. Dermed kan der altså være effektivitetsgevinster, som er opstået ved konkurrenceudsættelse, som ikke medtages i analysen.

Med valget af PLI kan sandsynlighedsfordelingerne for udliciteringsgraderne nu fastlægges. I 2006 blev der udliciteret 20,1 procent af de kommunale udgifter målt ved PLI. Ved fastlæggelsen af parametrene for á priori fordelingerne, er der forudsat, at udliciteringen i kommunerne kan stige til det niveau, som - blandt de fem mest udliciterende kommuner - allerede er gældende i dag og på nogle områder højere. Dermed skulle de fleste kommuner principielt set være i stand til at nå tilsvarende niveauer.

Et eksempel på dette fastsættelsesprincip er, at 34,3 procent af udgifterne til byudvikling på landsplan blev udliciteret i 2006, som angivet med kantet parentes i kolonne tre, række to i Tabel 3.1 ovenfor. I de fem mest udliciterende kommuner blev der derimod udliciteret gennemsnitligt omkring 87,3 procent af udgifterne, herunder op til 93,3 procent for en enkelt kommunens vedkommende. På denne baggrund antages á priori fordelingen at være givet ved en normalfordeling med middelværdi på 87,3 procent. Samtidig trunkes fordelingen nederst og øverst ved 34,3 og 93,3 procent for at begrænse variationen ved henholdsvis det gennemsnitlige niveau og det maksimalt gældende, jf. figuren til højre.



Samme fremgangsmåde er anvendt for hovedkontiene for forsyningsvirksomhed og trafik og infrastruktur, mens der for undervisning og kultur, social og sundhed og administration valgt er valgt at hæve udliciteringsgraderne med 100 procent i forhold til de gældende niveauer i de mest udliciterende kommuner. Årsagen til denne fordobling af eksisterende udliciteringsgrader er, at der selv blandt de mest ivrigt udliciterende kommuner er en forholdsvis lav udliciteringsgrad på disse områder. Mens der kan være flere årsager til dette, er det imidlertid nødvendigt her at gå ud over de eksisterende rammer, hvis skønnet skal sige noget om øget udlicitering.

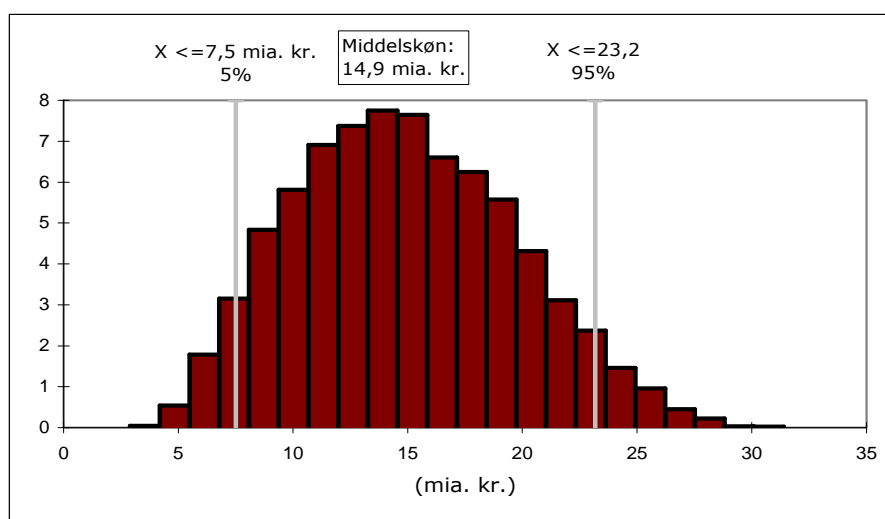
Det er generelt valgt at antage normalfordelinger for både effektivitetsgevinster og udliciteringsgrader, idet der ikke foreligger viden til fordel for hverken højre- eller venstreskæve fordelinger eller fordelinger med bredere haler. Ved Monte Carlo simuleringen af det samlede skøn antages endvidere

uafhængighed både inden for og mellem effektivitetsgevinster og udliciteringsomfang for hver af de kommunale fagområder (hovedkonti). Dette betyder, at en kommunes ledelse er antaget mindre vigtig end de strukturelle forhold, der gælder inden for de enkelte fagområder. Ledelse, strategi og kompetence kan således ikke gøre, at en kommune kan opnå samme effektivitetsgevinster og udlicitere i samme omfang inden for hovedkonto 5 (social- og sundhedsområdet) som på hovedkonto 0 (byudvikling). Her er strukturelle forhold som manglende leverandører på markederne på hovedkonto 5 antaget at være vigtigere end dygtigheden af kommunens ledelse.

3.4 Del 3: Skøn over den samlede økonomiske besparelse ved øget udlicitering

På baggrund af vurderingen af de enkelte opgavers udliciteringsegnethed under del 1 og de opstillede sandsynlighedsfordelinger for effektivitetsgevinster og udliciteringsgrader under del 2, kan et skøn på den økonomiske besparelse ved øget udlicitering beregnes. Skønnet beregnes ved 10,000 Monte Carlo simuleringer, hvor de tilfældige udfald fra de opstillede fordelinger anvendes til at opstille en fordeling af skønnede besparelser, jf. Figur 3.3 nedenfor. Derved afspejler resultatet, at det er baseret på en række forudsætninger, som er behæftet med usikkerhed.

Figur 3.3: Skøn over den samlede økonomiske besparelse ved øget udlicitering



Note: Skønnet er beregnet ved Monte Carlo simuleringer på baggrund af fordelingsmæssige antagelser for de forudsatte effektivitetsgevinster og udliciteringsgrader.

Fordelingen for de skønnede besparelser har et 90 procents interval på 7,5 – 23,2 mia. kr. Middelskønnet for besparelsen er 14,9 mia. kr. Heraf stammer besparelser på omkring 4,3 mia. kr. fra udlicitering af kommunale opgaver, der er vurderet umiddelbart udliciteringsejnet, mens de resterende besparelser på omkring 10,6 mia. kr. stammer fra opgaver, der er vurderet til at være principielt udliciteringsejnet med mindre eller større forbehold. Disse besparelser kan hentes ved en gennemsnitlig vægtet effektivitetsgevinst på ca. 17 procent og en gennemsnitlig øget udliciteringsgrad på ca. 53 procent. Såvel effektivitetsgevinster og udliciteringsgrader varierer dog betydeligt

afhængig af om de gælder tekniske eller "bløde" kommunale områder, jf. Tabel 3.1.

På baggrund af de fire kriterier anvendt ved bedømmelsen af de kommunale opgavers udliciteringsegnethed under del 1, kan endvidere beregnes følgende to scenarier:

- Scenarium I: Besparelsen, hvis alle kommuner udliciterede i samme omfang som de kommuner, der udliciterer mest. Det vil sige, at såfremt opgaven tidligere har været i udbud gælder, at opgaven ikke er en myndighedsopgave, at opgavens output kan specificeres, og at opgaven kan udliciteres til et konkurrencepræget marked, som i det mindste fungerer så godt, at det giver en positiv gevinst at udlicitere.
- Scenarium II: Besparelsen, hvis alle opgaver, der ikke er myndighedsopgaver udliciteres i alle kommuner. Dette er det principielle maksimum og fremkommer, hvis alle opgaver, som ikke er myndighedsopgaver, er udviklet, så de kan specificeres, og hvor der for alle opgaver endvidere er udviklet markeder. I dette scenarium medtages endvidere folkeskoleområdet, idet der principielt set ikke er noget til hinder for udlicitering på dette område, det kræver blot en lovændring.

Tabel 3.2: To scenarier for mulige besparelser gennem effektiviseringer

	Udliciteringsomfang (i pct. af udliciterings- egnet opgaver) ¹⁾	Samlet besparelse (i mia. kr.)	
		10 procent effektivitetsgevinst	25 procent effektivitetsgevinst
	Vægtet gennemsnit hovedkonto 1-6		
Udlicitering, 2006	20,1 %	3,5 mia. kr.	8,8 mia. kr.
Scenarium I			
Øget udlicitering	+ 39,9 %	+ 6,8 mia. kr.	+ 17,1 mia. kr.
Samlet udlicitering	= 60,0 %	= 10,3 mia. kr.	= 25,9 mia. kr.
Scenarium II			
Øget udlicitering	+ 79,4 %	+ 16,2 mia. kr.	+ 40,6 mia. kr.
Samlet udlicitering	= 97,4 %	= 19,7 mia. kr.	= 49,0 mia. kr.

Kilde: Rambøll Management.

1): Udliciteringsomfanget er beregnet som andel udliciterede opgaver målt i forhold til nævneren i PLI. I scenarium II, hvor alle opgaver, der ikke er myndighedsopgaver, udliciteres, er udliciteringsomfanget 97,4 procent, og ikke 100 procent, idet det ikke er alle opgaver, der er medtaget i PLI som nærværende analyse har kunnet vurdere som værende udliciteringsegnede. Dette skyldes, at kontoplanen i visse tilfælde anvender generelle overskrifter, hvor det ikke har været muligt at identificere de konkrete underliggende opgaver.

Forklaring til Scenarium I og II

Scenarium I beregnes ved at tage udgangspunkt i de kommuner, som inden for hver hovedkonto, har de højeste udliciteringsgrader i dag målt ved PLI og derefter antage, at alle kommuner er i stand til at udlicitere i samme omfang som disse kommuner på de respektive hovedkonti. F.eks. udliciterede Skagen 47,0 procent af udgifterne på social- og sundhedsområdet i 2006, hvilket betyder, at det i beregningen antages, at samtlige kommuner i landet udliciterer 47, 0 procent af deres udgifter på dette område. Til forskel fra grundscenariet, hvor det antages, at udliciteringsomfanget på visse områder stiger i forhold til det nuværende udliciteringsomfang, tages i Scenarium I således udelukkende udgangspunkt i den udlicitering, der rent faktisk foregår i kommunerne i dag.

Scenarium II beregnes ved at antage, at alle kommuner udliciterer samtlige udgifter på de poster i kontoplanen, som er vurderet til at være udliciteringsegnede. Til forskel fra grundscenariet, hvor det antages, at udliciteringsomfanget kun stiger visse områder i forhold til det nuværende udliciteringsomfang, antages i Scenarium II således, at udliciteringsomfanget stiger til et teoretisk maksimum på samtlige konti. Dette er et teoretisk maksimum, blandt andet fordi der ikke tages hensyn til om der eksisterer et marked for opgaven, og/eller at opgaven har mange snitflader til andre aktiviteter i kommunen og derfor er svær at adskille fra en sammenhæng, og/eller at opgaven er svær at kravspecifisere.

Fra scenarium I fremgår, at hvis alle kommuner udliciterede i samme omfang som de kommuner, der udliciterer mest, og ved denne stigning i udliciteringsgraden opnår en 10 procent effektivitetsgevinst, er den samlede besparelse for kommunerne 6,8 mia. kr. Der kan således med forholdsvis beskeden forudsætninger forventes en besparelse, der er markant større end DØRS' resultat på 2,2-4,4 mia. kr.

Fra scenarium II fremgår, at hvis kommunerne udliciterede samtlige opgaver, som er vurderet udliciteringsejnet i højere eller mindre grad, vil der kunne opnås en besparelse på enten 16,2 eller 40,6 mia. kr. alt afhængig af om den gennemsnitlige effektivitetsgevinst er 10 eller 25 procent.

Hvis alle forudsætninger vedrørende effektivitetsgevinster og udliciteringsgrader opretholdes, dvs. ikke varierer fra de forudsatte værdier i Tabel 3.1 ovenfor, vil den økonomiske besparelse være 14,9 mia. kr. Dette tal kaldes også middelskønnet for det økonomiske potentiale, jf. kolonne to fra højre nederst i Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Middelskøn for den økonomiske besparelse ved øget udlicitering

Økonomisk potentiale (mio. kr.)	Allerede udliciteret	Ved øget udlicitering				Total
		Umiddelbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Samlet	
0. Byudvikling	424	445	137	7	590	1,014
1. Forsyningsvirksomhed	1,171	383	770	0	1,153	2,324
2. Trafik og infrastruktur	382	758	0	0	758	1,140
3. Undervisning og kultur	395	218	519	708	1,445	1,840
4. Sundhedsområdet	0	0	0	0	0	0
5. Social- og sundhedsområdet	2,473	153	3,561	4,885	8,598	11,071
6. Administration	1,194	2,342	0	0	2,342	3,536
Samlet	6,039	4,298	4,987	5,600	14,885	20,924

Kilde: Rambøll Management.

For at kunne nuancere fortolkningen af resultaterne fra beregningen af middelskønnet opdeles på henholdsvis gevinster for allerede udliciterede opgaver og gevinster ved øget udlicitering, samt hovedkonti og udliciteringsegnethed.

Overordnet ses, at ved effektivitetsgevinster på mellem 15-25 procent som forudsat i Tabel 3.1 ovenfor, er den økonomiske besparelse ved allerede udliciterede opgaver ca. 6,0 mia. kr. Der er således skabt et anseeligt økonomisk råderum for kommunerne indtil nu ved udlicitering, hvis de forudsatte effektivitetsgevinster er korrekte.

Ses der på vurderingen af udliciteringsegnethed ved øget udlicitering fremgår det, at de umiddelbart udliciteringsegnede opgaver primært inden for hovedkonto 0, 1, 2 og 6. Bortset fra hovedkonto 6, er det samtidig også de områder, hvor der allerede udliciteres en del af de kommunale opgaver. Landsgennemsnitligt omkring 30-40 procent.

Det fremgår videre, at de mulige besparelser er relativt mindre for hovedkonti 0, 1 og 2 end for hovedkonto 6. Der er således en samlet gevinst på 1.586 mio. kr. (445+383+758 mio. kr.) for hovedkonto 0-2 mod en samlet gevinst på 2.342 mio. kr. på hovedkonto 6, jf. kolonne tre fra venstre i Tabel 3.3. Denne forskel skyldes primært, at der er markant lavere udlicitering på administrationsområdet end på de øvrige områder, hvor mange kommuner i vis udstrækning udliciterer opgaver i dag.

Blandt de umiddelbart udliciteringsegnede opgaver er det derfor især administrationsområdet, som tiltrækker opmærksomhed, og hvor der med en fokuseret indsats ville kunne hentes store gevinster ved at øge udliciteringsgraden. For de umiddelbart udliciteringsegnede opgaver gælder, at der eksisterer et konkurrencepræget marked, at opgaverne kan kravspecificeres, og at der foreligger mange positive erfaringer med udbud fra en lang række af

kommuner. Der er derfor ingen umiddelbare hindringer for at øge udliciteringsgraden i kommunerne på disse områder. Men som vist i en undersøgelse af Rambøll Management (2005a) for Udliciteringsrådet, kan der alligevel eksistere betydelige mentale, politiske og organisatoriske barrierer i den enkelte kommune, som hindrer eller begrænser udliciteringen. Dette betyder, at der på disse områder og i disse kommuner er et samfundsøkonomisk potentiale i form af effektivitetsgevinster, som ikke materialiseres.

Af Tabel 3.3 fremgår videre, at de principielt udliciteringsegnede kommunale opgaver - med enten få eller større forbehold - i stor udstrækning findes inden for hovedkonto 3 og 5, dvs. henholdsvis undervisning og kultur og social- og sundhedsområdet. Med en samlet udgiftssum på ca. 95 mia. kr. ud af ca. 132 mia. kr. står disse to områder for lidt over 70 procent af de samlede udliciteringsegnede bruttodriftsudgifter, jf. kolonne to fra venstre i Tabel 3.4. Gennem udlicitering og effektiviseringer menes disse 95 mia. kr. at kunne blive reduceret med ca. 10 mia. kr., jf. kolonne 4-5 fra højre i Tabel 3.3.

Tabel 3.4 Udliciteringsegnede bruttodriftsudgifter (BDU) og Privat Leverandør Indikator (PLI)

BDU/PLI	Netto udliciterings-egnede BDU (mio.)	Allerede udliciterede opgaver målt i BDU (mio.) ⁴⁾	Brutto udliciterings-egnede BDU ⁴⁾ (mio.)	Andel faktiske udliciterede opgaver målt ved PLI ⁴⁾ (%)
	I)	II)	III)	IV)
Beregning:	Se note 1)	Se note 2)	Se note 3)	II) / III)
0. Byudvikling	4.437	2.396	6.991	34,3 %
1. Forsyningsvirksomhed	8.618	6.615	15.841	41,8 %
2. Trafik og infrastruktur	5.929	2.157	8.216	26,2 %
3. Undervisning og kultur	16.219	2.636	22.239	11,9 %
4. Sundhedsområdet				
5. Social- og sundhedsområdet	79.117	16.485	98.356	16,8 %
6. Administration	18.622	5.017	23.639	21,2 %
Samlet	132.942	35.306	175.282	20,1 %

Kilde: Bruttodriftsudgifter (BDU), regnskab 2006 (minus beregnede omkostninger (2003-)) (mio. kr.), Danmarks Statistik.

1) Beregnet som kolonne III) minus II) for de opgaver, som i nærværende analyse er fundet udliciteringsegnede.

2) Beregnet som: BDU, hkt. 0-3, 5-6 (ekskl. fkt. 3.01, 3.37-3.43, 3.46-3.48, 6.40-6.43, 6.60-6.70), hovedart 1-4 (minus 4.7) + BDU art 59 på "positivlistens funktioner". Dette svarer til nævneren i privat leverandør indikator (PLI).

3) Beregnet som: BDU, hkt. 0-3, 5-6 (ekskl. fkt. 3.01, 3.37-3.43, 3.46-3.48, 6.40-6.43, 6.60-6.70), art 45 og 49 og (40 (for hkt. 5) + BDU art 59 på "positivlistens funktioner". Dette svarer til tælleren i definitionen på privat leverandør indikator (PLI).

4) Det har ikke været muligt at foretage skøn på den primærkommunale del af udgifterne for København, Frederiksberg og Bornholm og derfor indgår disse kommuner med både deres kommunale og amtslige udgifter i beregningerne. Dette betyder samlet set en afvigelse på 1 procentpoint i nævneren i PLI og 0,2 procentpoint i den samlede PLI i forhold til KL's og Indenrigs- og Sundhedsministeriets beregninger.

Disse ca. 10 mia. kr. er imidlertid relativt sværere at realisere end de skønnede besparelser på hovedkonto 0-2. Som nævnt ovenfor har Finansministeriet m.fl. (2003) belyst leverandørsituationen på markederne for velfærdsservice (primært ældre- og børneområdet, undervisning og sundhedspleje) og konstateret, at der, trods politisk efterspørgsel, i visse tilfælde mangler de relevante leverandører, og at udbuddene ofte ikke er tilstrækkelige store til at sikre konkurrence. Dette er i sagens natur et stærkt begrænsende forhold, der vil hindre effektivitetsgevinster i at materialisere sig.

Det er derfor nødvendigt, at der satses på en markedsopbygning på disse kommunale områder. Dette kan ske ved afknopning, fælles offentlige partnerskaber og generelt en mere offensiv erhvervsstrategi fra kommunernes side med henblik på at skabe interesse fra de private leverandører. Men ifølge FOKUS (2004), der har undersøgt status for markedsopbygningen på velfærdsområderne, er der også lovgivningsmæssige og udbudsrelaterede barrierer, der kan hindre markedsudviklingen, og som i en vis udstrækning ligger uden for kommunernes handlingsmuligheder.

For de principielt udliciteringsegne kommunale opgaver gælder således, at der er et stort økonomisk potentiale ved udlicitering. Men på velfærdsområderne, som udgør langt størstedelen af denne type af opgaver, gælder samtidig, at realisering af disse effektivitetsgevinster kræver en koordineret indsats af kommunerne, staten og erhvervslivet med henblik på en at opbygge konkurrenceprægede markeder for velfærdsydelse.

3.5 Sammenfatning på en alternativ metode

Et skøn over de samlede besparelser ved øget udlicitering i kommunerne vil være karakteriseret af usikkerhed, hvilket ikke mindst kan henføres til utilstrækkelig viden om omfanget af effektivitetsgevinster ved udlicitering af de kommunale opgaver.

Denne usikkerhed foreslås imødekommet ved anvendelse af Bayes' paradigme og opstilling af en række *á priori* sandsynlighedsfordelinger som erstatning for konkrete tal for de formodede effektivitetsgevinster ved udlicitering på såvel de belyste som mindre belyste kommunale områder.

Disse sandsynlighedsfordelinger vælges så de afspejler den viden, man trods alt har om omfanget af gevinster og den usikkerhed, man mener, er tilknyttet denne viden. Fordelingerne kan så senere i overensstemmelse med Bayes opdateres med eventuel ny viden om udliciteringens effekter med henblik på dannelsen af *á posteriori* fordelingsfunktioner med mindre usikkerhed.

Ved anvendelse af denne metode beregnes en række skøn over de forventede besparelser ved øget udlicitering i kommunerne. Ved effektivitetsgevinster på mellem 15-25 procent og en stigning i kommunernes udlicitering til det niveau, som blandt de fem mest udliciterende kommuner allerede er gældende i dag og på de "bløde områder" højere, beregnes en skønnet besparelse på mellem 7,5-23,3 mia. kr. med et middelskøn på 14,9 mia. kr.

Hvis alle kommuner endvidere udliciterede i samme omfang som de kommuner, der i dag udliciterer mest, og ved denne stigning i udliciteringsgraden opnår en 10 procent effektivitetsgevinst, er den samlede besparelse for kommunerne 6,8 mia. kr. Der kan således med beskedne forudsætninger forventes en besparelse, der er markant større end DØRS' resultat på 2,2-4,4 mia. kr.

**Appendiks 1:
Beregning af det økonomiske potentiale ved udlicitering**

Appendiks 1.1:

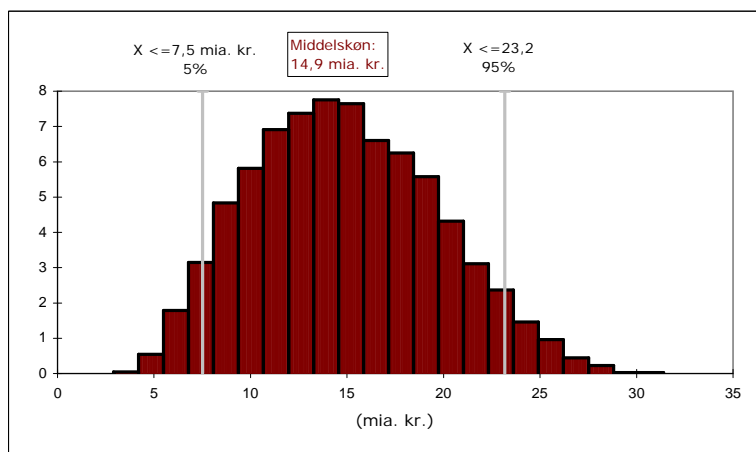
Samlet økonomisk potentiale ved øget udlicitering i kommunerne

Økonomisk potentiale (mio kr.)	Allerede udliciteret	Ved øget udlicitering				Allerede + øget udlicitering
		Umiddelbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Samlet	
0. Byudvikling	424	445	137	7	590	1,014
1. Forsyningsvirksomhed	1,171	383	770	0	1,153	2,324
2. Trafik og infrastruktur	382	758	0	0	758	1,140
3. Undervisning og kultur	395	218	519	708	1,445	1,840
4. Sundhedsområdet	0	0	0	0	0	0
5. Social- og sundhedsområdet	2,473	153	3,561	4,885	8,598	11,071
6. Administration	1,194	2,342	0	0	2,342	3,536
Samlet	6,039	4,298	4,987	5,600	14,885	20,924

Bruttodriftsudgifter (BDU), 2006 (mio. kr.), Driftskonti, Udgifter excl. beregnede omkostninger (2003-)	Netto udliciterings egnet BDU	Allerede udliciterede opgaver	Brutto udliciterings-egnet BDU	Andel faktiske udliciterede opgaver (PLI)
	1)	2)	3)	4)
	3) - 2) for de opgaver som er vurderet udliciterings-egnede	BDU, hkt. 0-3, 5-6 (ekskl. fkt. 3.01, 3.37-3.43, 3.46-3.48, 6.40-6.43, 6.60-6.70), art 45 og 49 og (40 (for hkt. 5) + BDU art 59 på "positivlistens funktioner"	BDU, hkt. 0-3, 5-6 (ekskl. fkt. 3.01, 3.37-3.43, 3.46-3.48, 6.40-6.43, 6.60-6.70), hovedart 1-4 (minus 4.7) + BDU art 59 på "positivlistens funktioner"	2) / 3)
0. Byudvikling	4,437	2,396	6,991	34.3%
1. Forsyningsvirksomhed	8,618	6,615	15,841	41.8%
2. Trafik og infrastruktur	5,929	2,157	8,216	26.2%
3. Undervisning og kultur	16,219	2,636	22,239	11.9%
4. Sundhedsområdet	0	0	0	0.0%
5. Social- og sundhedsområdet	79,117	16,485	98,356	16.8%
6. Administration	18,622	5,017	23,639	21.2%
Samlet / vægtet gennemsnit	132,942	35,306	175,282	20.1%

Beregningsforudsætninger	Effektivitets-gevinst	Udliciterings-grad
0. Byudvikling	17.7%	75.1%
1. Forsyningsvirksomhed	17.7%	75.6%
2. Trafik og infrastruktur	17.7%	72.2%
3. Undervisning og kultur	15.0%	59.4%
4. Sundhedsområdet		
5. Social- og sundhedsområdet	15.0%	72.4%
6. Administration	23.8%	52.9%
Gnm. vægtet effektivitetsgevinst	16.6%	
Gnm. vægtet øget udliciteringsgrad		52.8%
Gnm. vægtet samlet udliciteringsgrad		72.9%

Økonomisk potentiale ved udlicitering med forbehold overfor usikkerhed i bespareelsesprocent og udliciteringsgrad



Appendiks 1.2:
Oversigt over det økonomiske potentiale ved øget udlicitering opgjort per funktion

	Udliciteringsegnet		Økonomisk Potentiale ved øget udlicitering				Beregningsforudsætninger		BDU - Kommuner			
	Medtaget	Uinddraget egnet	Uinddraget egnet	Principielt egnet med større forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Udliciteringsgrad	Yderligere udliciterede udgifter	Udliciteringsgrad BDU rnmus allerede udliciterede opgaver	Yderligere udliciterede udgifter	BDU nrk 0.3, 1.4, 2.6 (ØK&K) Kt. 3.01, 3.27-3.43, 3.46-3.48, 6.00-6.03, 6.06-6.20, 6.23-6.26, 6.30, 6.31, 6.34-6.37, 6.40-6.43, 6.46-6.49, 6.52-6.55, 6.58-6.61, 6.64-6.67, 6.70-6.73, 6.76-6.79, 6.82-6.85, 6.88-6.91, 6.94-6.97, 6.100-6.103, 6.106-6.109, 6.112-6.115, 6.118-6.121, 6.124-6.127, 6.130-6.133, 6.136-6.139, 6.142-6.145, 6.148-6.151, 6.154-6.157, 6.160-6.163, 6.166-6.169, 6.172-6.175, 6.178-6.181, 6.184-6.187, 6.190-6.193, 6.196-6.199, 6.202-6.205, 6.208-6.211, 6.214-6.217, 6.220-6.223, 6.226-6.229, 6.232-6.235, 6.238-6.241, 6.244-6.247, 6.250-6.253, 6.256-6.259, 6.262-6.265, 6.268-6.271, 6.274-6.277, 6.280-6.283, 6.286-6.289, 6.292-6.295, 6.298-6.301, 6.304-6.307, 6.310-6.313, 6.316-6.319, 6.322-6.325, 6.328-6.331, 6.334-6.337, 6.340-6.343, 6.346-6.349, 6.352-6.355, 6.358-6.361, 6.364-6.367, 6.370-6.373, 6.376-6.379, 6.382-6.385, 6.388-6.391, 6.394-6.397, 6.399-6.402, 6.405-6.408, 6.411-6.414, 6.417-6.420, 6.423-6.426, 6.429-6.432, 6.435-6.438, 6.441-6.444, 6.447-6.450, 6.453-6.456, 6.459-6.462, 6.465-6.468, 6.471-6.474, 6.477-6.480, 6.483-6.486, 6.489-6.492, 6.495-6.498, 6.499-6.502, 6.505-6.508, 6.511-6.514, 6.517-6.520, 6.523-6.526, 6.529-6.532, 6.535-6.538, 6.541-6.544, 6.547-6.550, 6.553-6.556, 6.559-6.562, 6.565-6.568, 6.571-6.574, 6.577-6.580, 6.583-6.586, 6.589-6.592, 6.595-6.598, 6.599-6.602, 6.605-6.608, 6.611-6.614, 6.617-6.620, 6.623-6.626, 6.629-6.632, 6.635-6.638, 6.641-6.644, 6.647-6.650, 6.653-6.656, 6.659-6.662, 6.665-6.668, 6.671-6.674, 6.677-6.680, 6.683-6.686, 6.689-6.692, 6.695-6.698, 6.699-6.702, 6.705-6.708, 6.711-6.714, 6.717-6.720, 6.723-6.726, 6.729-6.732, 6.735-6.738, 6.741-6.744, 6.747-6.750, 6.753-6.756, 6.759-6.762, 6.765-6.768, 6.771-6.774, 6.777-6.780, 6.783-6.786, 6.789-6.792, 6.795-6.798, 6.799-6.802, 6.805-6.808, 6.811-6.814, 6.817-6.820, 6.823-6.826, 6.829-6.832, 6.835-6.838, 6.841-6.844, 6.847-6.850, 6.853-6.856, 6.859-6.862, 6.865-6.868, 6.869-6.872, 6.875-6.878, 6.881-6.884, 6.887-6.890, 6.893-6.896, 6.899-6.902, 6.905-6.908, 6.911-6.914, 6.917-6.920, 6.923-6.926, 6.929-6.932, 6.935-6.938, 6.941-6.944, 6.947-6.950, 6.953-6.956, 6.959-6.962, 6.965-6.968, 6.971-6.974, 6.977-6.980, 6.979-6.982, 6.985-6.988, 6.989-6.992, 6.995-6.998, 7.001-7.004, 7.005-7.008, 7.011-7.014, 7.017-7.020, 7.023-7.026, 7.029-7.032, 7.035-7.038, 7.041-7.044, 7.047-7.050, 7.053-7.056, 7.059-7.062, 7.065-7.068, 7.069-7.072, 7.075-7.078, 7.081-7.084, 7.087-7.090, 7.093-7.096, 7.099-7.102, 7.105-7.108, 7.111-7.114, 7.117-7.120, 7.123-7.126, 7.129-7.132, 7.135-7.138, 7.141-7.144, 7.147-7.150, 7.153-7.156, 7.159-7.162, 7.165-7.168, 7.169-7.172, 7.175-7.178, 7.181-7.184, 7.187-7.190, 7.193-7.196, 7.199-7.202, 7.205-7.208, 7.211-7.214, 7.217-7.220, 7.223-7.226, 7.229-7.232, 7.235-7.238, 7.241-7.244, 7.247-7.250, 7.253-7.256, 7.259-7.262, 7.265-7.268, 7.271-7.274, 7.277-7.280, 7.283-7.286, 7.289-7.292, 7.295-7.298, 7.299-7.302, 7.305-7.308, 7.311-7.314, 7.317-7.320, 7.323-7.326, 7.329-7.332, 7.335-7.338, 7.341-7.344, 7.347-7.350, 7.353-7.356, 7.359-7.362, 7.365-7.368, 7.369-7.372, 7.375-7.378, 7.381-7.384, 7.387-7.390, 7.393-7.396, 7.399-7.402, 7.405-7.408, 7.411-7.414, 7.417-7.420, 7.423-7.426, 7.429-7.432, 7.435-7.438, 7.441-7.444, 7.447-7.450, 7.453-7.456, 7.459-7.462, 7.465-7.468, 7.469-7.472, 7.475-7.478, 7.479-7.482, 7.485-7.488, 7.489-7.492, 7.495-7.498, 7.499-7.502, 7.505-7.508, 7.511-7.514, 7.517-7.520, 7.523-7.526, 7.529-7.532, 7.535-7.538, 7.541-7.544, 7.547-7.550, 7.553-7.556, 7.559-7.562, 7.565-7.568, 7.569-7.572, 7.575-7.578, 7.579-7.582, 7.585-7.588, 7.589-7.592, 7.595-7.598, 7.601-7.604, 7.605-7.608, 7.611-7.614, 7.617-7.620, 7.623-7.626, 7.629-7.632, 7.635-7.638, 7.641-7.644, 7.647-7.650, 7.653-7.656, 7.659-7.662, 7.665-7.668, 7.669-7.672, 7.675-7.678, 7.681-7.684, 7.687-7.690, 7.693-7.696, 7.699-7.702, 7.705-7.708, 7.711-7.714, 7.717-7.720, 7.723-7.726, 7.729-7.732, 7.735-7.738, 7.741-7.744, 7.747-7.750, 7.753-7.756, 7.759-7.762, 7.765-7.768, 7.769-7.772, 7.775-7.778, 7.781-7.784, 7.787-7.790, 7.793-7.796, 7.799-7.802, 7.805-7.808, 7.811-7.814, 7.817-7.820, 7.823-7.826, 7.829-7.832, 7.835-7.838, 7.841-7.844, 7.847-7.850, 7.853-7.856, 7.859-7.862, 7.865-7.868, 7.869-7.872, 7.875-7.878, 7.881-7.884, 7.887-7.890, 7.893-7.896, 7.899-7.902, 7.905-7.908, 7.911-7.914, 7.917-7.920, 7.923-7.926, 7.929-7.932, 7.935-7.938, 7.941-7.944, 7.947-7.950, 7.953-7.956, 7.959-7.962, 7.965-7.968, 7.969-7.972, 7.975-7.978, 7.981-7.984, 7.987-7.990, 7.993-7.996, 7.999-8.002, 8.005-8.008, 8.011-8.014, 8.017-8.020, 8.023-8.026, 8.029-8.032, 8.035-8.038, 8.041-8.044, 8.047-8.050, 8.053-8.056, 8.059-8.062, 8.065-8.068, 8.069-8.072, 8.075-8.078, 8.081-8.084, 8.087-8.090, 8.093-8.096, 8.099-8.102, 8.105-8.108, 8.111-8.114, 8.117-8.120, 8.123-8.126, 8.129-8.132, 8.135-8.138, 8.141-8.144, 8.147-8.150, 8.153-8.156, 8.159-8.162, 8.165-8.168, 8.169-8.172, 8.175-8.178, 8.181-8.184, 8.187-8.190, 8.193-8.196, 8.199-8.202, 8.205-8.208, 8.211-8.214, 8.217-8.220, 8.223-8.226, 8.229-8.232, 8.235-8.238, 8.241-8.244, 8.247-8.250, 8.253-8.256, 8.259-8.262, 8.265-8.268, 8.271-8.274, 8.277-8.280, 8.283-8.286, 8.289-8.292, 8.295-8.298, 8.299-8.302, 8.305-8.308, 8.311-8.314, 8.317-8.320, 8.323-8.326, 8.329-8.332, 8.335-8.338, 8.341-8.344, 8.347-8.350, 8.353-8.356, 8.359-8.362, 8.365-8.368, 8.369-8.372, 8.375-8.378, 8.381-8.384, 8.387-8.390, 8.393-8.396, 8.399-8.402, 8.405-8.408, 8.411-8.414, 8.417-8.420, 8.423-8.426, 8.429-8.432, 8.435-8.438, 8.441-8.444, 8.447-8.450, 8.453-8.456, 8.459-8.462, 8.465-8.468, 8.469-8.472, 8.475-8.478, 8.479-8.482, 8.485-8.488, 8.489-8.492, 8.495-8.498, 8.499-8.502, 8.505-8.508, 8.511-8.514, 8.517-8.520, 8.523-8.526, 8.529-8.532, 8.535-8.538, 8.541-8.544, 8.547-8.550, 8.553-8.556, 8.559-8.562, 8.565-8.568, 8.569-8.572, 8.575-8.578, 8.579-8.582, 8.585-8.588, 8.589-8.592, 8.595-8.598, 8.599-8.602, 8.605-8.608, 8.611-8.614, 8.617-8.620, 8.623-8.626, 8.629-8.632, 8.635-8.638, 8.641-8.644, 8.647-8.650, 8.653-8.656, 8.659-8.662, 8.665-8.668, 8.669-8.672, 8.675-8.678, 8.681-8.684, 8.687-8.690, 8.693-8.696, 8.699-8.702, 8.705-8.708, 8.711-8.714, 8.717-8.720, 8.723-8.726, 8.729-8.732, 8.735-8.738, 8.741-8.744, 8.747-8.750, 8.753-8.756, 8.759-8.762, 8.765-8.768, 8.769-8.772, 8.775-8.778, 8.781-8.784, 8.787-8.790, 8.793-8.796, 8.799-8.802, 8.805-8.808, 8.811-8.814, 8.817-8.820, 8.823-8.826, 8.829-8.832, 8.835-8.838, 8.841-8.844, 8.847-8.850, 8.853-8.856, 8.859-8.862, 8.865-8.868, 8.869-8.872, 8.875-8.878, 8.881-8.884, 8.887-8.890, 8.893-8.896, 8.899-8.902, 8.905-8.908, 8.911-8.914, 8.917-8.920, 8.923-8.926, 8.929-8.932, 8.935-8.938, 8.941-8.944, 8.947-8.950, 8.953-8.956, 8.959-8.962, 8.965-8.968, 8.969-8.972, 8.975-8.978, 8.981-8.984, 8.987-8.990, 8.993-8.996, 8.999-9.002, 9.005-9.008, 9.011-9.014, 9.017-9.020, 9.023-9.026, 9.029-9.032, 9.035-9.038, 9.041-9.044, 9.047-9.050, 9.053-9.056, 9.059-9.062, 9.065-9.068, 9.069-9.072, 9.075-9.078, 9.081-9.084, 9.087-9.090, 9.093-9.096, 9.099-9.102, 9.105-9.108, 9.111-9.114, 9.117-9.120, 9.123-9.126, 9.129-9.132, 9.135-9.138, 9.141-9.144, 9.147-9.150, 9.153-9.156, 9.159-9.162, 9.165-9.168, 9.169-9.172, 9.175-9.178, 9.181-9.184, 9.187-9.190, 9.193-9.196, 9.199-9.202, 9.205-9.208, 9.211-9.214, 9.217-9.220, 9.223-9.226, 9.229-9.232, 9.235-9.238, 9.241-9.244, 9.247-9.250, 9.253-9.256, 9.259-9.262, 9.265-9.268, 9.271-9.274, 9.277-9.280, 9.283-9.286, 9.289-9.292, 9.295-9.298, 9.299-9.302, 9.305-9.308, 9.311-9.314, 9.317-9.320, 9.323-9.326, 9.329-9.332, 9.335-9.338, 9.341-9.344, 9.347-9.350, 9.353-9.356, 9.359-9.362, 9.365-9.368, 9.369-9.372, 9.375-9.378, 9.381-9.384, 9.387-9.390, 9.393-9.396, 9.399-9.402, 9.405-9.408, 9.411-9.414, 9.417-9.420, 9.423-9.426, 9.429-9.432, 9.435-9.438, 9.441-9.444, 9.447-9.450, 9.453-9.456, 9.459-9.462, 9.465-9.468, 9.469-9.472, 9.475-9.478, 9.479-9.482, 9.485-9.488, 9.489-9.492, 9.495-9.498, 9.499-9.502, 9.505-9.508, 9.511-9.514, 9.517-9.520, 9.523-9.526, 9.529-9.532, 9.535-9.538, 9.541-9.544, 9.547-9.550, 9.553-9.556, 9.559-9.562, 9.565-9.568, 9.569-9.572, 9.575-9.578, 9.579-9.582, 9.585-9.588, 9.589-9.592, 9.595-9.598, 9.599-9.602, 9.605-9.608, 9.611-9.614, 9.617-9.620, 9.623-9.626, 9.629-9.632, 9.635-9.638, 9.641-9.644, 9.647-9.650, 9.653-9.656, 9.659-9.662, 9.665-9.668, 9.669-9.672, 9.675-9.678, 9.681-9.684, 9.687-9.690, 9.693-9.696, 9.699-9.702, 9.705-9.708, 9.711-9.714, 9.717-9.720, 9.723-9.726, 9.729-9.732, 9.735-9.738, 9.741-9.744, 9.747-9.750, 9.753-9.756, 9.759-9.762, 9.765-9.768, 9.769-9.772, 9.775-9.778, 9.781-9.784, 9.787-9.790, 9.793-9.796, 9.799-9.802, 9.805-9.808, 9.811-9.814, 9.817-9.820, 9.823-9.826, 9.829-9.832, 9.835-9.838, 9.841-9.844, 9.847-9.850, 9.853-9.856, 9.859-9.862, 9.865-9.868, 9.869-9.872, 9.875-9.878, 9.881-9.884, 9.887-9.890, 9.893-9.896, 9.899-9.902, 9.905-9.908, 9.911-9.914, 9.917-9.920, 9.923-9.926, 9.929-9.932, 9.935-9.938, 9.941-9.944, 9.947-9.950, 9.953-9.956, 9.959-9.962, 9.965-9.968, 9.969-9.972, 9.975-9.978, 9.981-9.984, 9.987-9.990, 9.993-9.996, 9.999-10.002, 10.005-10.008, 10.011-10.014, 10.017-10.020, 10.023-10.026, 10.029-10.032, 10.035-10.038, 10.041-10.044, 10.047-10.050, 10.053-10.056, 10.059-10.062, 10.065-10.068, 10.069-10.072, 10.075-10.078, 10.081-10.084, 10.087-10.090, 10.093-10.096, 10.099-10.102, 10.105-10.108, 10.111-10.114, 10.117-10.120, 10.123-10.126, 10.129-10.132, 10.135-10.138, 10.141-10.144, 10.147-10.150, 10.153-10.156, 10.159-10.162, 10.165-10.168, 10.169-10.172, 10.175-10.178, 10.181-10.184, 10.187-10.190, 10.193-10.196, 10.199-10.202, 10.205-10.208, 10.211-10.214, 10.217-10.220, 10.223-10.226, 10.229-10.232, 10.235-10.238, 10.241-10.244, 10.247-10.250, 10.253-10.256, 10.259-10.262, 10.265-10.268, 10.271-10.274, 10.277-10.280, 10.283-10.286, 10.289-10.292, 10.295-10.298, 10.299-10.302, 10.305-10.308, 10.311-10.314, 10.317-10.320, 10.323-10.326, 10.329-10.332, 10.335-10.338, 10.341-10.344, 10.347-10.350, 10.353-10.356, 10.359-10.362, 10.365-10.368, 10.369-10.372, 10.375-10.378, 10.381-10.384, 10.387-10.390, 10.393-10.396, 10.399-10.402, 10.405-10.408, 10.411-10.414, 10.417-10.420, 10.423-10.426, 10.429-10.432, 10.435-10.438, 10.441-10.444, 10.447-10.450, 10.453-10.456, 10.459-10.462, 10.465-10.468, 10.469-10.472, 10.475-10.478, 10.479-10.482, 10.485-10.488, 10.489-10.492, 10.495-10.498, 10.499-10.502, 10.505-10.508, 10.511-10.514, 10.517-10.520, 10.523-10.526, 10.529-10.532, 10.535-10.538, 10.541-10.544, 10.547-10.550, 10.553-10.556, 10.559-10.562, 10.565-10.568, 10.569-10.572, 10.575-10.578, 10.579-10.582, 10.585-10.588, 10.589-10.592, 10.595-10.598, 10.599-10.602, 10.605-10.608, 10.611-10.614, 10.617-10.620, 10.623-10.626, 10.629-10.632, 10.635-10.638, 10.641-10.644, 10.647-10.650, 10.653-10.656, 10.659-10.662, 10.665-10.668, 10.669-10.672, 10.675-10.678, 10.681-10.684, 10.687-10.690, 10.693-10.696, 10.699-10.702, 10.705-10.708, 10.711-10.714, 10.717-10.720, 10.723-10.726, 10.729-10.732, 10.735-10.738, 10.741-10.744, 10.747-10.750, 10.753-10.756, 10.759-10.762, 10.765-10.768, 10.769-10.772, 10.775-10.778, 10.781-10.784, 10.787-10.790, 10.793-10.796, 10.799-10.802, 10.805-10.808, 10.811-10.814, 10.817-10.820, 10.823-10.826, 10.829-10.832, 10.835-10.838, 10.841-10.844, 10.847-10.850, 10.853-10.856, 10.859-10.862, 10.865-10.868, 10.869-10.872, 10.875-10.878, 10.881-10.884, 10.887-10.890, 10.893-10.896, 10.899-10.902, 10.905-10.908, 10.911-10.914, 10.917-10.920, 10.923-10.926, 10.929-10.932, 10.935-10.938, 10.941-10.944, 10.947-10.950, 10.953-10.956, 10.959-10.962, 10.965-10.968, 10.969-10.972, 10.975-10.978, 10.981-10.984, 10.987-10.990, 10.993-10.996, 10.999-11.002, 11.005-11.008, 11.011-11.014, 11.017-11.020, 11.023-11.026, 11.029-11.032, 11.035-11.038, 11.041-11.044, 11.047-11.050, 11.053-11.056, 11.059-11.062, 11.065-11.068, 11.069-11.072, 11.075-11.078, 11.081-11.084, 11.087-11.090, 11.093-11.096, 11.099-11.102, 11.105-11.108, 11.111-11.114, 11.117-11.120, 11.123-11.126, 11.129-11.132, 11.135-11.138, 11.141-11.144, 11.147-11.150, 11.153-11.156, 11.159-11.162, 11.165-11.168, 11.169-11.172, 11.175-11.178, 11.181-11.1

Appendiks 1.2:
Oversigt over det økonomiske potentiale ved øget udlicitering opgjort per funktion

Hovedkonto.Hovedfunktion.Funktion	Udliciteringsegnethed		Økonomisk Potentiale ved øget udlicitering			Beregningsforudsætninger			BDU - Kommuner					
	Medtaget	Umedtaget egnet	Umedtaget egnet	Principielt egnet med større forbehold	Principielt egnet med mindre forbehold	Udliciteringsgrad	Yderligere udliciterende udgifter	Udliciteringsgrad BDU minus allerede udliciterede opgaver	BDU nr. 0,3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100	BDU nr. 0,3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100	BDU nr. 0,3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100	BDU nr. 0,3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100		
2.44 Vintertjeneste (hovedlandeveje)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.48 Broer, tunneller mv (hovedlandeveje)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.52 Vejanlæg (hovedlandeveje)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.67 Andre anlægsarbejder (hovedlandeveje)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.72 Vedligeholdelse af færdselsarealer (motorveje)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.73 Vedligeholdelse i øvrigt (motorveje)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.74 Vintertjeneste (motorveje)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.78 Broer, tunneller mv (motorveje)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.82 Vejanlæg (motorveje)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.01 Folkeskoler	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	1	0	0	0	0
3.02 Serviceforanstaltninger	Ja		Ja		0	26.170	0	15%	59%	174.466	293.784	43.237	337.021	0
3.03 Syge- og hjemmeundervisning	Ja	Ja	Ja		3.788	0	0	15%	59%	25.255	42.527	181	42.708	0
3.04 Skolepsykolog	Ja	Ja	Ja		0	86.350	0	15%	59%	575.668	969.372	18.024	987.396	0
3.05 Skoletrivsordninger	Ja	Ja	Ja		453.344	0	0	15%	59%	3.022.292	5.089.262	124.500	5.213.762	0
3.06 Amtscentraler	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	1.225	0	1.225	38.574	0
3.07 Undervisning af børn med vidtgående handicap	Ja		Ja		0	261.583	0	15%	59%	1.743.885	2.936.542	11.941	2.948.483	0
3.08 Observationskoler	Ja		Ja		0	15.002	0	15%	59%	100.014	168.414	5.690	174.104	0
3.09 Skolebiblioteker	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
3.10 Bidrag til statslige og private skoler	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	30.219	0	30.219	2.847.075	0
3.11 Specialpædagogisk bistand til børn og voksne	Ja		Ja		0	16.406	0	15%	59%	109.375	184.177	3.480	187.657	0
3.12 Effertskoler og ungdomskostskoler	Ja	Ja	Ja		61.861	0	0	15%	59%	412.404	694.450	39.133	733.583	0
3.13 Forberedende voksenundervisning	Ja	Ja	Ja		173	0	0	15%	59%	1.150	1.937	7	1.944	0
3.14 Ungdommens uddannelsesvejledning	Ja		Ja		0	28.179	0	15%	59%	187.862	316.342	13.092	329.434	0
3.37 Proveforberedende enkeltfagsundervisning for voksne	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
3.40 Fælles formål (gymnasier)	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
3.41 Gymnasier og HF-kurser	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
3.42 Bidrag til private og statslige skoler og kurser	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
3.43 Bidrag til lærlingundervisning	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
3.44 Andre faglige uddannelser	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	744	0	744	201.878	0
3.45 Erhvervsgrunduddannelser	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	1.919	0	1.919	63.506	0
3.46 Social- og sundhedsuddannelser	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
3.47 Sygeplejeuddannelser	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
3.48 Pædagogisk grunduddannelse (2000-)	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
3.50 Folkebiblioteker	Ja	Ja	Ja		0	41.356	0	15%	59%	275.708	464.267	5.591	469.858	0
3.49 Befordring af elever (2000-)	Ja	Ja	Ja		215.851	0	0	15%	59%	1.439.004	2.423.151	319.105	2.742.256	0
3.60 Museer	Ja		Ja		0	24.372	0	15%	59%	162.481	273.603	361.821	635.424	0
3.61 Biografer	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	12.715	0	12.715	26.484	0
3.62 Teatre	Ja		Ja		0	3.934	0	15%	59%	26.224	44.158	58.679	102.837	0
3.63 Musikarrangementer	Ja		Ja		0	65.460	0	15%	59%	436.400	734.857	159.393	894.250	0
3.64 Andre kulturelle opgaver	Ja		Ja		0	34.508	0	15%	59%	230.057	387.394	530.206	917.600	0
3.70 Fælles formål (folkeoplysning og fritidsaktiviteter mv)	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	37.727	0	37.727	137.722	0
3.71 Start- og udviklingspuljen	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	2.550	0	2.550	9.180	0
3.72 Folkeoplysende voksenundervisning	Ja	Ja	Ja		1.941	0	0	15%	59%	12.943	21.795	791	22.586	0
3.73 Frivilligt folkeoplysende foreningsarbejde	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	13.226	0	13.226	91.287	0
3.74 Lokaletilskud	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	741.214	0	741.214	753.096	0
3.75 Fritidsaktiviteter uden for folkeoplysningsloven	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	12.764	0	12.764	65.490	0
3.76 Ungdomsskolevirksomhed	Ja		Ja		0	104.404	0	15%	59%	696.026	1.172.043	86.483	1.258.526	0
3.77 Daghøjskoler	Ja		Ja		0	83	0	15%	59%	551	927	31	958	0
3.78 Elevtilskud	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	1	0	1	4.216	0
3.79 Undervisning af voksne indvandrere	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.01 Somatiske sygehuse (før 2000; Sygehuse)	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.02 Psykiatriske sygehuse og afdelinger	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.07 Kursusafdeling	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.10 Centralvaskerier	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.11 Øvrige servicefunktioner	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.12 Sygehusapoteker	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.24 Røntgenklinikker	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.30 Jordemodercentre	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.32 Øvrige klinikker og ambulatorier	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.40 Rekonvalescenthjem og efterbehandlingsklinikker	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.70 Offentlig sygesikring	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.71 Profylaktiske svangerskabsundersøgelser	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.72 Lægeundersøgelser af børn	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.73 Vaccinationer	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
4.74 Specialiseret tandplejetilbud (amtstandpleje)	Ja		Ja		0	0	0	15%	59%	0	0	0	0	0
5.01 Kontanthjælp	Ja		Ja		0	23.180	0	15%	72%	154.532	213.298	105.196	318.494	0
5.02 Plejeforanstaltninger i hjemmet (-98)	Ja		Ja		0	0	0	15%	72%	0	0	0	0	0
5.03 Hjælpepædagogik og omsorgsarbejde (-98)	Ja		Ja		0	0	0	15%	72%	0	0	0	0	0
5.04 Kontanthjælp vedr. visse grupper af flytninge	Ja		Ja		0	0	0	15%	72%	0	0	832	6.014	0
5.05 Aktiverede kontanthjælpsmodtagere og revaliderere	Ja		Ja		0	0	0	15%	72%	0	0	8.381	13.228	0
5.08 Støtte til frivilligt socialt arbejde	Ja		Ja		0	1.136	0	15%	72%	7.572	10.451	121.342	131.793	0
5.09 Beboerrådgivning	Ja		Ja		0	2.054	0	15%	72%	13.694	18.902	13.630	32.532	0
5.10 Fælles formål (dagpleje, daginstitutioner og klubber...)	Ja	Ja	Ja		91.017	0	0	15%	72%	606.781	837.531	201.207	1.038.738	0
5.11 Dagpleje	Ja	Ja	Ja		641.349	0	0	15%	72%	4.275.659	5.901.628	157.933	6.059.561	0
5.12 Vuggestuer	Ja	Ja	Ja		203.448	0	0	15%	72%	1.356.319	1.872.107	202.663	2.074.770	0
5.13 Børnehaver	Ja	Ja	Ja		676.764	0	0	15%	72%	4.511.758	6.227.511	635.340	6.862.851	0
5.14 Integrerede daginstitutioner	Ja	Ja	Ja		#####	0	0	15%	72%	6.708.073	9.259.051	1.041.542	10.300.593	0
5.15 Fritidshjem	Ja	Ja	Ja		117.339	0	0	15%	72%	782.257	1.079.738	124.203	1.203.941	0
5.16 Klubber og andre socialpædagogiske fritidstilbud														

Appendiks 1.2:
Oversigt over det økonomiske potentiale ved øget udlicitering opgjort per funktion

	Hovedkonto.Hovedfunktion.Funktion	Udliciteringsegnet				Økonomisk Potentiale ved øget udlicitering			Beregningsforudsætninger			BDU - Kommuner			
		Medtaget	Umindskbart egnet	Principielt egnet med større forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Umindskbart egnet	Principielt egnet med større forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Udliciteringsgrad	Yderligere udliciterede udgifter	Ikke medtaget i PU	Udliciteringsgrad BDU minus allerede udliciterede opgaver	BDU nrk 0.3-1.6 (Økonomi)	BDU nrk 3.0.1-3.0.7 (Høvednr 1-14) minus 4.7 - BDU nr 59 på "postvikens funktioner"
Udsvæsen	5.45 Behandling af stofmisbrugere	Ja				0	23.357	0	0	15%	72%	155.714	214.930	95.511	310.441
	5.46 Rådgivning og rådgivningsinstitutioner	Ja				0	0	0	0	0	0	0	-33.195	272.590	
	5.50 Botilbud til længerevarende ophold for udvikl.hæmmede, fysisk	Ja		Ja		0	0	341.774	0	15%	72%	2.278.493	3.144.970	125.559	3.270.529
	5.51 Amtskommunale botilbud til midlertidigt ophold for personer med særlige behov	Ja		Ja		0	0	0	0	0	0	28.670	0	28.670	
	5.52 Kommunale botilbud til midlertidigt ophold for personer med særlige behov	Ja		Ja		0	195.832	0	0	15%	72%	1.305.544	1.802.023	764.620	2.566.643
	5.53 Kontaktperson- og ledsagerordninger	Ja		Ja		0	0	48.395	0	15%	72%	322.636	445.330	83.595	529.916
	5.54 Hjælpemidler, forbrugsgoder, boligindretning, befordring og påseelse	Ja		Ja		0	210.086	0	0	15%	72%	1.400.570	1.933.186	555.954	2.489.140
	5.55 Botilbud til længerevarende ophold for sindslidende (2000-)	Ja				0	0	0	0	0	0	52.616	0	52.616	
	5.56 Amtskommunale botilbud til midlertidigt ophold for sindslidende	Ja		Ja		0	0	0	0	0	0	27.711	0	27.711	
	5.60 Introduktionsprogram mv.	Ja		Ja		0	0	55.533	0	15%	72%	370.219	511.007	294.508	805.515
	5.61 Introduktionsydelse	Ja		Ja	Ja	0	0	0	0	15%	72%	0	0	1.268	2.645
	5.65 Reparatiering	Ja		Ja		0	0	0	0	15%	72%	1	1	253	254
	5.67 Personlige tillæg mv	Ja		Ja		0	0	418	0	15%	72%	2.786	3.845	662	4.507
	5.68 Førtidspension med 50 pct. refusion	Ja		Ja		0	0	0	0	0	0	76	0	76	
	5.69 Førtidspension med 35 pct. refusion	Ja		Ja		0	0	0	0	0	0	5	0	5	
	5.73 Kontanthjælp i form af passive ydelser med 35 pct. refusion	Ja		Ja		0	0	250	0	15%	72%	1.664	2.297	2.787	5.084
	5.71 Sygedagpenge	Ja		Ja		0	0	0	0	15%	72%	0	0	0	0
	5.80 Kommunale sundhedstjeneste	Ja		Ja		0	79.934	0	0	15%	72%	532.893	735.544	55.981	791.525
	5.81 Sundhedspleje (-96)	Ja		Ja		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.82 Skolelægeordning (-96)	Ja		Ja		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.83 Kommunal tandpleje	Ja	Ja			0	152.715	0	0	15%	72%	1.018.100	1.405.268	207.359	1.612.627
5.84 Særlige sikringsydelser	Ja		Ja		0	0	0	0	0	0	11.520	0	11.520	11.520	
5.90 Andre sundhedsudgifter	Ja		Ja		0	0	0	0	0	0	56.919	0	56.919	170.714	
5.91 Boligsikring	Ja	Ja			0	0	0	0	15%	72%	0	0	0	20	
5.92 Boligyldelse til pensionister	Ja		Ja		0	11	0	0	15%	72%	75	104	692	796	
5.94 Dittssikring af boligbyggeri m.v.	Ja		Ja		0	0	0	0	0	0	21.420	0	21.420	53.469	
5.95 Jobtræningsordningen	Ja		Ja		0	0	132.524	0	15%	72%	883.497	1.219.477	16.092	1.235.569	
5.96 Puljejob- og servicejob	Ja		Ja		0	0	1.155	0	15%	72%	7.701	10.629	33.885	44.514	
5.97 Arbejdsformidling	Ja		Ja		0	0	5.366	0	15%	72%	35.773	49.377	11.052	60.429	
5.98 Beskæftigelsesordninger	Ja		Ja		0	126.299	0	0	15%	72%	841.996	1.162.194	1.132.150	2.294.344	
5.99 Øvrige sociale formål	Ja		Ja		0	15.842	0	0	15%	72%	105.614	145.778	140.267	286.045	
Administration	6.40 Fælles formål (politisk organisation)					0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	6.41 Kommunalbestyrelses- og amtsrådsmedlemmer					0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	6.42 Kommissioner, råd og nævn					0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	6.43 Valg mv					0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	6.50 Administrationsbygninger	Ja	Ja			87.194	0	0	0	24%	53%	366.206	692.829	499.856	1.192.685
	6.51 Sekretariat og forvaltninger	Ja	Ja			2.254.888	0	0	0	24%	53%	9.476.855	17.929.379	4.517.247	22.446.626
	6.60 Indtægter efter forskellige love					0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	6.61 Indtægter fra systemekspert					0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	6.62 Erhvervsfremme og turisme					0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	6.63 Særlige udgifter					0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	6.64 Sammenlægnings- og forberedelsesudvalg					0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
6.70 Lønpuljer					0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	

Appendiks 1.3:
Vurdering af udliciteringsegnethed for hovedkonto 0

0. Byudvikling, bolig- og miljøforanstaltninger

Funktion	Hovedfunktioner	Opgave	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Uegnet	Begrundelse
0.01-0.05	Jordforsyning		X				Hovedparten af opgaverne under denne hovedfunktion er umiddelbart egnet til udlicitering, jf. nedenstående specifikation
		Køb af jorde	X				Opgavens volume er begrænset Opgavens input og output kan let kravespecificeres Der kan være politisk bevågenhed Opgaven har været udbudt i nogle tilfælde
		Byggemodning	X				Opgavens input og output kan kravespecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været udbudt
		Salg af byggegrunde	X				Opgavens input og output kan let kravespecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har været udbudt i nogle tilfælde
0.10	Fælles formål		X				
			Byplanlægning	X			Opgavens input og output kan let kravespecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven løses ofte af private virksomheder uden udbud
0.11-0.13	Faste ejendomme		X				Hovedparten af opgaverne under disse hovedfunktioner er umiddelbart egnet til udlicitering
			Køb af ejendomme		X		Er principielt egnet da opgaven let kan kravespecificeres, men der vil ofte være stor politisk bevågenhed og opgavens volumen vil ofte være lille.
			Salg af ejendomme	X			Opgavens input og output kan kravespecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har været udbudt i nogle tilfælde
			Ejendomsvurdering og sekretariatsbistand til vurderingsråd	X			Opgavens input og output kan kravespecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har været udbudt i nogle tilfælde
			Ejendomsdrift	X			Opgavens input og output kan kravespecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har været udbudt i nogle tilfælde
			Bygningsvedligeholdelse	X			Opgavens input og output kan kravespecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været udbudt
0.14	Sanering		X			Opgavens input og output kan kravespecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været udbudt	
0.15	Byfornyelse og boligforbedring		X			Hovedparten af opgaverne under denne hovedfunktion kan umiddelbar udliciteres jf. nedenstående specifikation	
		Arkitekt- og ingeniørvirksomhed	X				Opgavens output kan kravespecificeres Der eksisterer et marked Opgaven har ofte været udbudt
		Facaderenovering	X				Opgavens input og output kan kravespecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været udbudt
		Boliger og boformer	X				Opgavens input og output kan kravespecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været udbudt
		BBR-registrering		X?			Opgavens input og output kan kravespecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked? Opgaven har sjældent været udbudt Snitfalder til andre offentlige instanser (ex skat) vil let kunne afgrænses
		Byggesagsbehandling		X			Opgavens input og output kan kravespecificeres. Opgaven har været udbudt i nogle tilfælde. Rambøll Management har bl.a. løst en opgave for Erhvervs- og Byggestyrelsen om udbud af byggesagsbehandling. Opgaven omhandlede udbud af dele af byggesagsbehandlingen.
0.21	Drift af parker og legepladser		X			Opgavens input og output kan kravespecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været udbudt	
0.22	Drift af skove og naturområder		X			Opgavens input og output kan kravespecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været udbudt	

Appendiks 1.3:
Vurdering af udliciteringsegnethed for hovedkonto 0

0. Byudvikling, bolig- og miljøforanstaltninger

Funktion	Hovedfunktioner	Opgave	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Uegnet	Begrundelse
0.23	Drift af strandområder		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været udbudt
0.24	Kolonihaver			X			Begrænset marked
0.31	Stadion og idrætsanlæg		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Begrænset marked? Ofte stor offentlig og politisk bevågenhed
0.32	Idræts- og svømmehaller		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Begrænset marked? Ofte stor offentlig og politisk bevågenhed
0.33	Friluftsbade		X				Begrænset marked Opgavens input og output kan kravspecificeres
0.34	Drift af kommunale campingpladser og vandrehjem		X				Opgaven løses ofte af private forpagtere Der eksisterer et konkurrencebaseret marked
0.40	Kirkegårde	Drift af kirkegårde	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Nem opgave at overdrage Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
0.41	Naturfredning					X	Opgaven er en myndighedsopgave med et stort element af skøn og kan derfor ikke udliciteres
0.71	Vedligeholdelse af vandløb		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Koordinationsbehov med andre kommuner Opgaven er ofte udbudt
0.74	Kystsikring		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
0.81	kemikalieaffaldsdepoter		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
0.85	Recipientkvaliteter		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
0.86	Vandindvinding	Vandindvinding	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
		Badevandskontrol	X				Myndighedsopgave, hvor myndighedsafgørelsen baserer sig på objektive og entydige kriterier hvor der ikke eller i begrænset omfang er et element af skøn. Opgaven kan derfor godt udliciteres Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
0.87	Miljøcentre		X				Opgaven er ofte udbudt
0.89	undersøgelser tilsyn mv				X		Se nedenstående specifikation
		Forureningsundersøgelser	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
		Miljøtilsyn- og miljøgodkendelse				X	Opgaven er en myndighedsopgave med et stort element af skøn og kan derfor ikke udliciteres
0.90	Sandflugt		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
0.91	Skadedyrsbekæmpelse		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt

Appendiks 1.3:

Vurdering af udliciteringsegnethed for hovedkonto 0

0. Byudvikling, bolig- og miljøforanstaltninger

Funktion	Hovedfunktioner	Opgave	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Uegnet	Begrundelse
0.95	Redningberedskab			X			Hovedparten af opgaverne under denne hovedfunktion vil umiddelbart kunne udliciteres, jf. nedenstående specifikationer
		Akut brand- og redning	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
		Brandtilsyn			X		Opgaven er en myndighedsopgave med et element af skøn og kan derfor ikke udliciteres Politisk bevågenhed
		byggesagsbehandling		X			Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har været udbudt i nogle tilfælde
		Beredskabsplanlægning	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har været udbudt i nogle tilfælde
		Materieldepoter og beskyttelsesrum		X			Opgavens input og output kan kravspecificeres. Opgaven har kun været udbudt i nogle tilfælde Har store snitfalder til andre opgaver?
		Brandskole	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
		Beredskabskommission				X	Offentlig koordinationsopgave med mange snitfalder.
		Vagtcentral	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
		Værksteder	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
0.92	Foranstaltninger i øvrigt		X				
		Offentlige toiletter	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
		Drift af materielgårde		X?			Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Store omkostninger ved hjemtagelse af opgaven Opgaven har kun været udbudt i nogle tilfælde Store snitfalder til andre opgaver
		Laboratorieundersøgelse	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt

Appendiks 1.4:
Vurdering af udliciteringsegnethed for hovedkonto 1

1. Forsyningsvirksomheder

Kontornr	Hovedfunktioner	Opgave	Umiddelbar egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Uegnet	Begrundelse
1.01	Gasforsyning		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
1.02	Elforsyning		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Langt hovedparten af den danske elproduktion kommer fra de store centrale kraftværker, som ejes og drives af henholdsvis Dong og Vattenfald
1.03	Varmeforsyning			X			Hovedparten af opgaverne kan udliciteres jf. nedenstående specificering
		Varmeplanlægning	X				Opgaven løses ofte af private virksomheder uden udbud Der eksisterer et konkurrencebaseret marked
		Tilsyn med kollektive varmforsyningsanlæg		X			Myndighedsopgave, hvor myndighedsafgørelsen baserer sig på objektive og entydige kriterier hvor der ikke eller i begrænset omfang er et element af skøn. Opgaven kan derfor godt udliciteres
		Energistyring og energiregistrering		X			Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked
		Biogasanlæg	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked
		Varmetransmission	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked
		Varmedistribution	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked
N	Drift af vandforsyning			X			Hovedparten af opgaverne er egnet med få forbehold til at blive udliciteres jf. nedstående specifikation
		Vandforsyningsplanlægning		X			Stor politisk bevågenhed Mange snitflader
		Tilsyn med vandindvinding				X	Myndighedsopgave, hvor myndighedsafgørelsen baserer sig på objektive og entydige kriterier hvor der ikke eller i begrænset omfang er et element af skøn.
		Vandrådgivning	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked
		Vandproduktion			X		Stor politisk bevågenhed Har ikke været udbudt Store økonomiske omkostninger ved hjemtagelse af opgaven
1.41	Hovedklakker og pumpestation		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været udbudt
1.42	Detailkloakker		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været udbudt
1.43	Rensningsanlæg		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked opgaven har ofte været udbudt
1.44	Tømningsordninger		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked opgaven har ofte været udbudt
1.51	Renovation		X				konkurrencebaseret marked opgaven har ofte været udbudt
1.52	Konverteringsanlæg		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
1.53	Lossepladser		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
1.54	Olie- og kemikalieaffald		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
1.55	Genanvendelsesplanlægning og forsøring		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt

Appendiks 1.5:
Vurdering af udliciteringsegnethed for hovedkonto 2

2. Trafik og infrastruktur

Funktion	Hovedfunktion	Opgave	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med større forbehold	Principielt egnet med få forbehold	Uegnet	Begrundelse
2.11	Vejvedligeholdelse		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
2.14	Vintertjenester		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
2.22	Vejanlæg		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
2.31	Busdrift		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
2.32	Skolebusdrift		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
2.33	Færgedrift		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
2.34	Lufthavne		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked
2.35	Jernbanedrift		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
2.40	Havne		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt
2.41	Lystbådehavne		X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven er ofte udbudt

Appendiks 1.6:
Vurdering af udliciteringsegnethed for hovedkonto 3

3. Undervisning og kultur

Funktion	Hovedfunktion	Opgave	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med større forbehold	Principielt egnet med få forbehold	Uegnet	Begrundelse
3.01	Folkeskoler				X		Stor offentlig og politisk opmærksomhed, mange snitflader Eksisterer kun begrænset marked
3.02	Serviceforanstaltninger				X		Vanskeligt at kravspecifcere, mange snitflader
3.03	Syge- og hjemmeundervisning			X			Opgavens volume er relativ lille Bygger bl.a. på tilskudsmodeller Der kan være komplekse opgaver med store snitflader til den generelle
3.04	Skolepsykolog				X		Mange snitflader til andre af kommunes opgaver/ydelser herunder Tæt samarbejde med folkeskolen herunder at skabe social inklusion på Mange snitflader til andre opgaver i kommunen eks. Sagsbehandling
3.05	Skolefritidsordninger			X			Der sker en stadig større sammensmeltning mellem skole og fritidsordninger eks. heldagskole mv.
3.07	Undervisning af børn med vidtgående				X		Vanskelig at kravspecifcere, et relativ lille marked, store omkostninger ved hjemtagelse, mange snitflader til skole, kommunale instanser
3.08	Observationsskoler				X		Opgavens volume er relativ stor Opgavens input og output vil kunne kravspecificeres Opgaven har vist sig at kunne udliciteres med større og mindre held. Der er behov for erfaringsudveksling og samarbejde med dele af kommunens organisation PPR, skoler, specialpædagogisk bistand, sagsbehandling mv Den organisatoriske hjemtagelse af opgaverne – både i forhold til organisatorisk struktur og medarbejderkompetencer kan være vanskelig
3.11	Specialpædagogisk bistand				X		Opgaverne under denne hovedfunktion er vanskelige at udlicitere
		Special pæd.bistand til før skolebørn			X		Opgavens volume varierer meget i forhold til de enkelte kommuner, da det er en "kan" opgave. Opgaven har ikke været udbudt. Omkostningsfyldt ifbm hjemtagelse af opgaven. Behov for tæt samarbejde med normalområdet og andre kommunale indstanser
		Sprogstimulering for tosprogede børn i førskolealderen		X			Opgavens volume afhænger af antallet af tosprogede børn i den pågældende kommune. Opgavens input og output vil kunne kravspecificeres. Ydelsen er specificerbar. Der er behov for et tæt samarbejde med daginstitutionsområdet og skoleområdet
		Undervisning og specialpædagogisk bistand til personer med fysiske og psykiske handicap			X		Opgavens volume varierer meget i forhold til de enkelte kommuner. Opgaven har ikke været udbudt. Omkostningsfyldt ifbm hjemtagelse af opgaven. Behov for tæt samarbejde med normalområdet og andre kommunale indstanser
3.12	Efterskoler og ungdomskostskoler			X			
3.13	Forberedende voksenundervisning			X			Opgavens output og input kan kravspecifceres Omkostninger i forbindelse med hjemtagelse af opgaven, snitflader til dele af kommune
3.14	Ungdommens Uddannelsesvejledning				X		Dårligt marked Opgavens input og output vil kunne kravspecificeres. Tæt samarbejde med skoler og ungdomsuddannelser Mange snitflader og koordinationsbehov Opgaven har ikke været udbudt Der er nogle store systemmæssige bindinger
3.49	Befordring af elever i		X				Opgavens output kan kravspecificeres Der eksisterer et marked Der er gennemført flere udbud på området Der er ikke et centralt styringsbehov
Ny opgave	Produktionsskoler				X		Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked
Ny opgave	Erhvervsgrunduddann				X		Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked
3.50	Folkebiblioteker				X		Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked
3.60	Museer				X		Ofte stor politisk bevågenhed og mærkesager. Budgetterne bygger ofte på en kombination mellem kommunale midler og fonde. Fondene vil ofte ikke have at der kan tjenes penge på opgaven
3.62	Teatre				X		Ofte selvejende institutioner med tilskud fra kommunen. Ofte vil det ikke give overskud
3.63	Musikarrangementer				X		Ofte selvejende institutioner eller tilskud fra kommunen. Ofte vil det ikke give overskud
3.64	Andre kulturelle opgaver				X		Ofte selvejende institutioner eller tilskud fra kommunen. Ofte vil det ikke give overskud
3.72	Folkeoplysende voksenundervisning		X				Lang tradition for private oplysningsforbund

Appendiks 1.6:
Vurdering af udliciteringsegnethed for hovedkonto 3

3. Undervisning og kultur

Funktion	Hovedfunktion	Opgave	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Uegnet	Begrundelse
3.76	Ungdomsskolevirksomhed				X		Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked En kommunal kan opgave
3.77	Daghøjskoler				X		Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked

Appendiks 1.7:
Vurdering af udliciteringsegnethed for hovedkonto 4

4. Sundhedsområdet

Kontorr.	Hovedfunktion	Opgave	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Uegnet	Begrundelse	
Ny opgave	Kommunal genoptræning og vedligeholdelsestræning						Opgaverne under denne hovedfunktion er principielt egnede med få forbehold til udlicitering jf. nedenstående specificering	
		Kommunale genoptræning og vedligeholdelsestræning		X			Opgave input og output vil kunne kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Tæt samarbejde med dele af den øvrige kommunale sektor herunder bla. ældreområdet samt svægehuse. Systemmæssige bindinger.	
		Ambulant specialiseret genoptræning		X			Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked. Tæt samarbejde med dele af den øvrige kommunale sektor samt	
		Personbefordring	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Der er gennemført flere udbud	
	5.83	Kommunal tandpleje						Opgaverne er umiddelbart egnet til at blive udliciteret jf. nedenstående specificering
			Tandpleje for 0-18 årige	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Der er gennemført flere udbud
			Omsorgs- og specialtandpleje	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Der er gennemført flere udbud
5.80	Sundhedstjeneste							
		Kommunal sundhedstjeneste			X		Særligt tæt samarbejde med dele af den øvrige kommunale sektor i forhold til udsatte familier og børn. Her er en tæt integration af opgaver til andre af kommunens opgaver/ydelser Der er en række systemmæssige bindinger	

Appendiks 1.8:
Vurdering af udliciteringsegnethed for hovedkonto 5

5. Social- og sundhedsvæsenet

Kontornr	Hovedfunktion	Opgave	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med større forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Uegnet	Begrundelse
5.01	Kontanthjælp				X		Myndighedsopgave hvor myndighedsafgørelse baserer sig på høj grad af forskellige dele af opgaven er blevet udbudt i nogle tilfælde
5.04	Kontanthjælp					X	Myndighedsopgave hvor myndighedsafgørelse baserer sig på høj grad af
5.05	Aktiverede					X	Myndighedsopgave hvor myndighedsafgørelse baserer sig på høj grad af
5.08	Støtte til frivilligt				X		
5.09	Beboerrådgiver				X		Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked
5.10	Fælles formål			X			
		Pladsanvisning			X		Opgavens input og output kan let kravespecificeres. Der er et centralt styringsbehov bl.a. i form af pladser. Stor politisk bevågenhed Særlig opgave i forhold til familier og børn med særlige behov. Her er en tæt integration af opgaver til andre af kommunens opgaver Der kan skabes et konkurrencebaseret marked Systemmæssige bindinger Der er ikke gennemført flere udbud på området
		Forældrebetaling	X				Opgavens input og output kan kravespecificeres. Ydelsen er specificerbar. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked
5.11	Dagpleje			X			Opgavens input kan kravespecificeres. Det er vanskeligere at Stor politisk bevågenhed Der eksisterer et konkurrencebaseret marked i dag men det er lille. Der er få etableringsomkostninger for at komme ind på markedet. Forsyningsforpligtigelsen vil relativt let kunne genoptages ved Der er ikke gennemført flere udbud på området
5.12 5.13, 5.14 og	Daginstitutioner			X			
		Drift af		X			Opgavens input kan kravespecificeres Opgavens volume er relativt stor. Der eksisterer få private udbydere af ydelsen, og der er relativt store etableringsomkostninger. Stor politisk bevågenhed. Mange omkostninger i forbindelse med hjemtagelsen af opgaven Central styringsbehov
		Madordning	X				Opgavens input og output kan let kravespecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Der er gennemført flere udbud på området Der er ikke et centralt styringsbehov
5.16	Klubber og andre socialpædagogiske fritidstilbud			X			
		Drift af klubber mv.			X		Opgavens input kan kravespecificeres Opgavens volume er relativt stor. Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked Stor politisk bevågenhed. Mange omkostninger i forbindelse med hjemtagelsen af opgaven Central styringsbehov
		Adm. af forældrebetaling		X			Systemmæssige bindinger Opgavens volume er relativt lille. Vil kunne knyttes sig med andre lignende kommunale opgaver
5.17	Særlige dagtilbud og særlige klubber				X		Opgavens volume er relativt lille Kan være vanskeligt at opretholde forsyningsforpligtigelsen ved hjemtagelsen af opgaven. Tæt samarbejde med dele af den øvrige kommunale opgavevaretagelse herunder folkeskole, daginstitutioner mv.
5.18	Åbne pædagogiske tilbud, legesteder mv				X		Opgavens volume er relativt lille og det er en "kan opgave" Der eksisterer ikke et marked
5.20	Plejefamilier og opholdssteder mv. for børn og unge			X			Der eksisterer et konkurrencebaseret marked. Opgavens input vil kunne kravespecificeres. Tæt samarbejde med den kommunale forvaltning
5.21	Forebyggende foranstaltninger for børn og unge				X		Tæt samarbejde med dele af den øvrige kommunale forvaltning Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked Stort koordinationsbehov. Myndighedsopgave i forbindelse med anbringelse af børn
5.23	Døgninstitutioner for børn og unge				X		Tæt samarbejde med dele af den kommunale sektor herunder sagsbehandling mv.
5.24	Sikrede døgninstitutioner for børn og unge				X		Tæt samarbejde med dele af den kommunale sektor samt kriminalforsorgen mv.
5.30	Drift af ældrebolig			X			Opgavens output og input vil kunne kravespecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked.

Appendiks 1.8:
Vurdering af udliciteringsegnethed for hovedkonto 5

5. Social- og sundhedsvæsenet

Kontornr	Hovedfunktion	Opgave	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med større forbehold	Principielt egnet med få forbehold	Uegnet	Begrundelse
5.32	Pleje og omsorg af ældre				X		Principielt egnet, der mangler et marked (ringe Græsted-Gilleleje)
		Hjemmehjælp	X				Omfattet af frit valg
		Generelle tilbud med aktiverende og forebyggende sigte			X		Ydelsen er vanskeligt specificerbar, og output er vanskeligt at kontrollere
		Hjemmesygepleje	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked
		Forebyggende hjemmebesøg			X		Ydelsen er vanskeligt specificerbar, og output er vanskeligt at kontrollere
		Vask for hjemmeboende pensionister	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været i udbud
		Madordning	X			Omfattet af frit valg	
5.34	Drift af Plejehjem og beskyttende boliger			X			Opgavens volume er relativ stor Opgavens input og output vil kunne kravspecificeres Opgaven har været udbudt i nogle tilfælde. Flere selvejende institutioer varetager opgaven eks. Danske Diakonhjem Stor politisk opmærksomhed på området Behov for gode kontrolmuligheder
5.38	Beskyttet beskæftigelse				X		Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked
5.39	Aktivitets- og samværstilbud				X		Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked
5.40	Revalidering					X	Myndighedsopgave baseret på høj grad af skøn
5.41	Løntilskud					X	
5.46	Rådgivning og rådgivningsinstitutioner	Hjælpe midler og etablering af hjælpe midde ldepoter			X		Tæt samarbejde med dele af den øvrige kommunale forvaltning Mange omkostninger i forbindelse med hjemtagelsen af opgaven Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked
5.42	Botilbud til personer med særlige problemer				X		Tæt samarbejde med kommunens sagsbehandling Flere steder varetages af private udbydere eller hvor man køber pladser af andre kommunale udbydere
5.44	Alkoholbehandling mv					X	Opgavens input og output vil kunne kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked men ikke sikkert lokalt Tæt samarbejde med den kommunale sagsbehandling og andre offentlige instanser
5.45	Behandling af stofmisbrugere			X			Opgavens input og output vil kunne kravspecificeres Der eksisterer et konkurrencebaseret marked men ikke sikkert lokalt Tæt samarbejde med den kommunale sagsbehandling
5.50	Drift af Botilbud for længerevarende ophold				X		Opgavens volume er relativ lille Tæt samarbejde med den øvrige sagsbehandling Det konkrete relevante tilbud vil afhænge meget af den enkelte Vanskeligt at standardisere ydelsen Opgaven varetages ofte af andre kommuner eller private folk
5.52	Drift af botilbud til				X		Opgavens volume er relativ lille Tæt samarbejde med den øvrige sagsbehandling Det konkrete relevante tilbud vil afhænge meget af den enkelte Vanskeligt at standardisere ydelsen Opgaven varetages ofte af andre kommuner eller private udbydere
5.53	Kontakt- og ledsagerordninger				X		Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked Opgavens volume er relativ lille
5.54	Hjælpe midler, boligindretning pasning af døende			X			Opgaverne under denne konto er mangeartede men de enkelte opgavens input og output vil kunne kravspecificeres. Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked
5.60	Drift af tilbud til udlændinge				X		
		Introduktionsprogram til udlændinge			X		
5.61		Introduktionsydelse til udlændinge				X	Myndighedsudøvelse baseret ofte på skøn

Appendiks 1.8:
Vurdering af udliciteringsegnethed for hovedkonto 5

5. Social- og sundhedsvæsenet

Kontonr	Hovedfunktion	Opgave	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med større forbehold	Principielt egnet med få forbehold	Uegnet	Begrundelse
5.65	Repatriering				X		
5.67	Sagsbehandling af førtidspensioner og personlige tillæ				X		Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked Myndighedsudøvelse baseret ofte på skøn Komplekse sager med behov for viden fra andre dele af den offentlige sektor
5.71	Sagsbehandling Administration af svaedaaenøe				X		Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked Samarbejde og koordination med andre kommunale myndigheder og instanser Ofte komplekse opgaver
5.73	Administration af kontanthjælp				X		Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked Samarbejde og koordination med andre kommunale myndigheder og instanser Ofte komplekse opgaver
5.92	Administration af boligydelse til			X			Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked. Opgavens output og input vil kunne kravspecificeres. Ydelsen er specificerbar
5.91	Sagsbehandling og administration af bolig sikring			X			Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked. Opgavens output og input vil kunne kravspecificeres. Ydelsen er specificerbar
	Administration af revalidering				X		Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked Samarbejde og koordination med andre kommunale myndigheder og instanser Ofte komplekse opgaver Myndighedsopgave der ofte baserer sig på et skøn
5.95-5.98	Drift af arbejdsmarkedsforans taltpinger	Drift af jobcentre			X		Der eksisterer ikke et konkurrencebaseret marked
		Drift af pilotjobcentre			X		

Appendiks 1.9:
Vurdering af udliciteringsegnethed for hovedkonto 6

6. Administration

Kontornr	Hovedfunktion	Opgave	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Uegnet	Begrundelse
6.40, 6.41, 6.42, 6.50, 6.51	Fælles formål		X				Hovedparten af opgaverne under disse hovedfunktioner er umiddelbart eller principielt egnet med få forbehold til at blive udliciteret. Der er dog nogle myndighedsopgaver, sekretariatsbetjening af byråd mv. samt nogle juridiske opgaver som ikke kan udliciteres jf. nedenstående specifikation. Derfor antages, at der maksimalt kan udliciteres 40
		Sekretariatsbetjening			X		Meget tæt samarbejde med centrale dele af den øvrige kommunale forvaltning
		Konsulent- og rådgivningsopgaver		X			Dele af opgaven vil kunne udliciteres. Stabsfunktioner ift. det øverste centrale adm. vil ikke kunne udliciteres Nogle ydelser er specificerbar
		Fotokopiering og service/leje af kopimaskiner	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været i udbud
		Tryksagsfremstilling	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været i udbud
		Journalisering og arkiveringsopgaver		X			
		Post, pedel, vagt mv	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været i udbud
		Rengøring af kommunens bygninger	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været i udbud
		Vinduespudsning	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været i udbud
		Vask af linned og uniformer	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været i udbud
		Elevatoreftersyn	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været i udbud
		Trykkeri	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været i udbud
		Kantine	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været i udbud
		Personretlige opgaver: Prøvelse, vielser, navneændringer				X	Myndighedopgave
		Klagesager og erstatningssager				X	
		Datasikkerhed				X	
		Juridisk rådgivning		X			Dele af opgaven vil kunne udliciteres. Stabsfunktionen i forhold til det politiske system vil ikke kunne udliciteres
		Økonomistyring ex økonomisystem			X		
		Ekstern revision				X	
		Internt bogholderi og regnskab		X			
		Forsikringer					
		Bank og finansieringsvirksomhed		X			
		Lønadministration	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været i udbud
		Rekruttering	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været i udbud
	IT						
		Drift	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været i udbud
		Udvikling	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked

Appendiks 1.9:
Vurdering af udliciteringsegnethed for hovedkonto 6

6. Administration

Kontor	Hovedfunktion	Opgave	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Uegnet	Begrundelse
							Opgaven har ofte været i udbud
		Kurser og kompetenceudvikling	X				Opgavens input og output kan kravspecificeres. Der eksisterer et konkurrencebaseret marked Opgaven har ofte været i udbud

**Appendiks 2:
Oversigt over udliciteringsegnede opgaver**

Appendiks 2.1:
Umiddelbart udliciteringsegne opgaver, simpelt overblik

	Hovedkonto.Hovedfunktion.Funktion
0. Byudvikling, bolig- og miljøforanstaltninger	0.01 Fælles formål (jordforsyning)
	0.02 Boligformål (jordforsyning)
	0.03 Erhvervsformål (jordforsyning)
	0.04 Offentlige formål (jordforsyning)
	0.05 Ubestemte formål (jordforsyning)
	0.10 Fælles formål (faste ejendomme)
	0.11 Beboelse
	0.12 Erhvervsjendomme
	0.13 Andre faste ejendomme
	0.14 Sanering
	0.15 Byfornyelse og boligforbedring
	0.20 Fælles formål (fritidsområder)
	0.21 Parker og legepladser
	0.22 Skove og naturområder
	0.23 Strandområder
	0.30 Fælles formål (fritidsfaciliteter)
	0.31 Stadion, idrætsanlæg
	0.32 Idræts- og svømmehaller
	0.33 Friluftsbade
	0.34 Campingpladser og vandrehjem
	0.40 Kirkegårde
	0.70 Fælles formål (vandløbsvæsen)
	0.71 Vedligeholdelse af vandløb
0.72 Bidrag for vedligeholdelsesarbejde m.v	
0.74 Kystsikring	
0.80 Fælles formål (miljøforanstaltninger)	
0.81 Oprydning på kemikalieaffaldsdepoter	
0.85 Recipientkvaliteter og spildevand	
0.86 Vandindvinding	
0.87 Miljøcentre mv.	
0.90 Sandflugt	
0.91 Skadedyrsbekæmpelse	
0.92 Foranstaltninger i øvrigt	
1. Forsyningsvirksomheder	1.01 Gasforsyning.
	1.02 El-forsyning.
	1.06 Andre forsyningsvirksomheder
	1.41 Hovedkloakker og pumpestationer
	1.42 Detailkloakker
	1.43 Rensningsanlæg
	1.44 Tømningsordninger
	1.50 Fælles formål (renovation)
	1.51. Renovation
	1.52 Konverteringsanlæg
	1.53 Lossepladser
1.54 Olie-og kemikalieaffald m.v.	
1.55 Genanvendelsesanlæg og forsortering	
2. Trafik og infrastruktur	2.01 Fælles formål (vejvæsen)
	2.03 Arbejder for fremmed regning
	2.05 Driftsbygninger og -pladser
	2.09 Øvrige fælles funktioner, veje
	2.11 Vejvedligeholdelse mv (kom veje)
	2.14 Vintertjeneste (kommunale veje)
	2.22 Vejanlæg (kommunale veje)
	2.31 Busdrift
	2.32 Skolebusdrift
	2.33 Færgedrift
	2.34 Lufthavne
	2.35 Jernbanedrift
	2.40 Havne
2.41 Lystbådehavne m.v.	
3.49 Befordring af elever (2000-)	
3.72 Folkeoplysende voksenundervisning	
5.83 Kommunal tandpleje	
6.50 Administrationsbygninger	
6.51 Sekretariat og forvaltninger	

Appendiks 2.2:

Principielt udliciteringsegnede opgaver med få forbehold, simpelt overblik

	Hovedkonto.Hovedfunktion.Funktion
	0.24 Kolonihaver 0.95 Redningsberedskab
	1.03 Varmeforsyning. 1.04 Vandforsyning. 3.03 Syge- og hjemmeundervisning 3.05 Skolefritidsordninger 3.12 Efterskoler og ungdomskostskoler 3.13 Forberedende voksenundervisning
	5.10 Fælles formål (dagpleje, daginstitutioner og klubber... 5.11 Dagpleje 5.12 Vuggestuer 5.13 Børnehaver 5.14 Integrerede daginstitutioner 5.15 Fritidshjem 5.16 Klubber og andre socialpædagogiske fritidstilbud 5.20 Plejefamilier og opholdssteder for børn og unge 5.30 Ældreboliger 5.34 Plejehjem og beskyttede boliger 5.45 Behandling af stofmisbrugere 5.54 Hjælpe midler, forbrugsgoder, boligindretning, befordring og pasning af døende og pasning af næ 5.80 Kommunale sundhedstjeneste 5.91 Boligsikring 5.92 Boligydelse til pensionister 5.98 Beskæftigelsesordninger 5.99 Øvrige sociale formål

Appendiks 2.3:

Principielt udliciteringsegnede med større forbehold, simpelt overblik

	Hovedkonto.Hovedfunktion.Funktion
	0.89 Øvrig planlægning, undersøgelser, tilsyn mv
Undervisning og kultur	3.01 Folkeskoler
	3.02 Serviceforanstaltninger
	3.04 Skolepsykolog
	3.07 Undervisning af børn med vidtgående handicap
	3.08 Observationsskoler
	3.11 Specialpædagogisk bistand til børn og voksne
	3.14 Ungdommens uddannelsesvejledning
	3.50 Folkebiblioteker
	3.60 Museer
	3.62 Teatre
	3.63 Musikarrangementer
	3.64 Andre kulturelle opgaver
3.76 Ungdomsskolevirksomhed	
3.77 Daghøjskoler	
Social- og sundhedsvæsen	5.01 Kontanthjælp
	5.08 Støtte til frivilligt socialt arbejde
	5.09 Beboerrådgivning
	5.17 Særlige dagtilbud og særlige klubber (Klubber (-94))
	5.18 Åbne pædagogiske tilbud, legesteder mv.
	5.21 Forbyggende foranstaltninger for børn og unge
	5.23 Døgninstitutioner for børn og unge
	5.24 Sikrede døgninstitutioner for børn og unge
	5.32 Pleje og omsorg mv. af ældre og handicappede
	5.38. Beskyttet beskæftigelse
	5.39. Aktivitets- og samværdstilbud
	5.42 Botilbud mv. til personer med særlige sociale problemer
	5.50 Botilbud til længerevarende ophold for udvikl.hæmmede, fysisk handicappede mv.
	5.52 Kommunale botilbud til midlertidigt ophold for personer med særlige behov
	5.53 Kontaktperson- og ledsagerordninger
	5.60 Introduktionsprogram mv.
	5.65 Repatriering
	5.67 Personlige tillæg mv
	5.73 Kontanthjælp i form af passive ydelser med 35 pct. refusion
5.71 Sygedagpenge	
5.95 Jobtræningsordningen	
5.96 Puljejob- og servicejob	
5.97 Arbejdsformidling	

Appendiks 2.4:

Ikke-udliciteringsegnede efter vurdering, simpelt overblik

	Hovedkonto.Hovedfunktion.Funktion
	0.41 Naturfredning 5.04 Kontanthjælp vedr visse grupper af flygtninge 5.05 Aktiverede kontanthjælpsmodtagere og revalidener 5.40 Revalidering 5.41 Løntilskud mv. til personer i fleksjob og skånejob 5.44 Alkoholbehandling og behandlingshjem for alkoholskadede 5.61 Introduktionsydelse
	7

Appendiks 2.5: Umiddelbart udliciteringsegne opgaver, detaljeret overblik

	Hovedkonto.Hovedfunktion.Funktion	Udliciteringsegnet			Økonomisk Potentiale ved øget udlicitering			Beregningsforudsætninger		BDU - Kommuner		
		Mødetaget	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Udliciteringsgrad	Ikke medtaget i PU	Udliciteringsgrad	BDU nr. 0, 3, 5 og (est.) Kk. 3.01, 3.27, 3.43, 3.46, 3.48, 6.40-6.43, 6.60-6.70), art 45 og 49 og 40 (for nr. 5) + BDU art 59 på postaltjenestens funktioner	BDU nr. 0, 3, 5 og (est.) Kk. 3.01, 3.27, 3.43, 3.46, 3.48, 6.40-6.43, 6.60-6.70), art 45 og 49 og 40 (for nr. 5) + BDU art 59 på postaltjenestens funktioner
0. Bystyrelse, bolig- og miljøforanstaltninger	0.01 Fælles formål (jordforsyning)	Ja	Ja		1.360	0	0	18%	75%	10,234	7.666	17.900
	0.02 Boligformål (jordforsyning)	Ja	Ja		706	0	0	18%	75%	5.309	2.693	8.002
	0.03 Erhvervsformål (jordforsyning)	Ja	Ja		805	0	0	18%	75%	6.056	3.246	9.302
	0.04 Offentlige formål (jordforsyning)	Ja	Ja		183	0	0	18%	75%	1.373	1.071	2.444
	0.05 Ubestemte formål (jordforsyning)	Ja	Ja		3.674	0	0	18%	75%	27.640	16.869	44.509
	0.10 Fælles formål (faste ejendomme)	Ja	Ja		27.877	0	0	18%	75%	209.705	94.222	303.927
	0.11 Beboelse	Ja	Ja		38.147	0	0	18%	75%	286.963	212.766	499.729
	0.12 Erhvervsjendomme	Ja	Ja		8.528	0	0	18%	75%	64.156	60.104	124.260
	0.13 Andre faste ejendomme	Ja	Ja		27.403	0	0	18%	75%	208.144	164.655	370.799
	0.14 Sanering	Ja	Ja		60	0	0	18%	75%	450	716	1.166
	0.15 Byfornyelse og boligforbedring	Ja	Ja		4.639	0	0	18%	75%	34.895	2.717	37.612
	0.20 Fælles formål (fritidsområder)	Ja	Ja		28.306	0	0	18%	75%	212.926	23.411	236.337
	0.21 Park og legepladser	Ja	Ja		62.360	0	0	18%	75%	469.109	148.898	618.007
	0.22 Skove og naturområder	Ja	Ja		6.995	0	0	18%	75%	52.621	31.276	83.897
	0.23 Strandområder	Ja	Ja		3.446	0	0	18%	75%	25.924	17.383	43.307
	0.30 Fælles formål (fritidsfaciliteter)	Ja	Ja		4.753	0	0	18%	75%	35.754	27.327	63.081
	0.31 Stadion, idrætsanlæg	Ja	Ja		53.226	0	0	18%	75%	400.395	230.115	630.510
	0.32 Idræts- og svømmehaller	Ja	Ja		108.713	0	0	18%	75%	817.800	512.511	1.330.311
	0.33 Fritidsbade	Ja	Ja		2.470	0	0	18%	75%	18.580	15.731	34.311
	0.34 Campingpladser og vandrehjem	Ja	Ja		2.245	0	0	18%	75%	16.889	13.343	30.232
	0.40 Kirkegårde	Ja	Ja		24.495	0	0	18%	75%	184.265	32.070	216.335
	0.70 Fælles formål (vandløbsvæsen)	Ja	Ja		1.077	0	0	18%	75%	8.100	24.927	33.027
0.71 Vedligeholdelse af vandløb	Ja	Ja		2.544	0	0	18%	75%	19.136	54.950	74.086	
0.72 Bidrag for vedligeholdelsesarbejde m.v	Ja	Ja		15	0	0	18%	75%	110	1.064	1.174	
0.74 Kystsikring	Ja	Ja		197	0	0	18%	75%	1.481	3.231	4.712	
0.80 Fælles formål (miljøforanstaltninger)	Ja	Ja		14.101	0	0	18%	75%	106.075	30.237	136.312	
0.81 Oprydning på kemikaleaffaldsdepoter	Ja	Ja		1.460	0	0	18%	75%	10.986	14.067	25.053	
0.85 Recipientkvaliteter og spildevand	Ja	Ja		400	0	0	18%	75%	3.012	16.368	19.380	
0.86 Vandindvinding	Ja	Ja		107	0	0	18%	75%	806	2.107	2.913	
0.87 Miljøcentre mv.	Ja	Ja		2.804	0	0	18%	75%	21.096	36.595	57.691	
0.90 Sandflugt	Ja	Ja		71	0	0	18%	75%	537	448	985	
0.91 Skadedyrbekæmpelse	Ja	Ja		2.824	0	0	18%	75%	21.241	36.752	57.993	
0.92 Foranstaltninger i øvrigt	Ja	Ja		9.344	0	0	18%	75%	70.292	39.772	110.064	
1. Forsyningsvirksomheder	1.01 Gasforsyning	Ja	Ja		4.556	0	0	18%	76%	34.044	24.655	58.699
	1.02 El-forsyning	Ja	Ja		61.618	0	0	18%	76%	460.498	105.587	566.085
	1.06 Andre forsyningsvirksomheder	Ja	Ja		37.464	0	0	18%	76%	279.982	232.626	512.608
	1.41 Hovedkloaker og pumpestationer	Ja	Ja		43.474	0	0	18%	76%	324.900	446.452	771.352
	1.42 Detailkloaker	Ja	Ja		1.554	0	0	18%	76%	11.617	92.250	103.867
	1.43 Rensningsanlæg	Ja	Ja		89.815	0	0	18%	76%	671.225	695.787	1.367.012
	1.44 Tømningsordninger	Ja	Ja		2.444	0	0	18%	76%	18.264	67.109	85.373
	1.50 Fælles formål (renovation)	Ja	Ja		21.565	0	0	18%	76%	161.165	214.181	375.346
	1.51 Renovation	Ja	Ja		56.057	0	0	18%	76%	418.940	2.371.029	2.789.969
	1.52 Konverteringsanlæg	Ja	Ja		27.663	0	0	18%	76%	206.735	197.377	404.112
	1.53 Lossepladser	Ja	Ja		15.628	0	0	18%	76%	116.797	353.668	470.465
1.54 Olie- og kemikaleaffald m.v.	Ja	Ja		2.274	0	0	18%	76%	16.993	55.773	72.766	
1.55 Genanvendelsesanlæg og forsøring	Ja	Ja		18.659	0	0	18%	76%	139.448	351.696	491.144	
2. Trafik og infrastruktur	2.01 Fælles formål (vejvæsen)	Ja	Ja		10.549	0	0	18%	72%	82.533	41.946	124.479
	2.03 Arbejder for fremmed regning	Ja	Ja		38.115	0	0	18%	72%	298.195	139.511	437.706
	2.05 Driftsbygninger og -pladser	Ja	Ja		25.427	0	0	18%	72%	198.928	51.947	250.875
	2.09 Øvrige fælles funktioner, veje	Ja	Ja		249.580	0	0	18%	72%	1.952.576	177.453	2.130.029
	2.11 Vejvedligeholdelse mv (kom veje)	Ja	Ja		152.850	0	0	18%	72%	1.195.812	1.231.641	2.427.453
	2.14 Vintertjeneste (kommunale veje)	Ja	Ja		45.628	0	0	18%	72%	356.965	206.452	563.417
	2.22 Vejanlæg (kommunale veje)	Ja	Ja		260	0	0	18%	72%	2.035	2.376	4.411
	2.31 Busdrift	Ja	Ja		184.655	0	0	18%	72%	1.444.638	228.444	1.673.082
	2.32 Skolebusdrift	Ja	Ja		1.193	0	0	18%	72%	9.336	961	10.297
	2.33 Færgedrift	Ja	Ja		13.238	0	0	18%	72%	103.567	6.257	109.824
	2.34 Lufthavn	Ja	Ja		3.989	0	0	18%	72%	31.208	7.885	39.093
	2.35 Jernbanedrift	Ja	Ja		20.612	0	0	18%	72%	161.255	7.070	168.325
	2.40 Havne	Ja	Ja		5.577	0	0	18%	72%	43.630	26.462	70.092
	2.41 Lystbådehavn m.v.	Ja	Ja		6.190	0	0	18%	72%	48.431	24.898	73.329
	3.49 Befordring af elever (2000-)	Ja	Ja		215.851	0	0	15%	59%	2.423.151	319.105	2.742.256
3.72 Folkeoplysende voksenundervisning	Ja	Ja		1.941	0	0	15%	59%	21.795	791	22.586	
5.83 Kommunal tandpleje	Ja	Ja		152.715	0	0	15%	72%	1.405.268	207.359	1.612.627	
6.50 Administrationsbygninger	Ja	Ja		87.134	0	0	24%	53%	692.823	499.856	1.192.685	
6.51 Sekretariat og forvaltninger	Ja	Ja		2.254.866	0	0	24%	53%	17.929.379	4.517.247	22.446.626	
		65	65	65	0	0	0		0	34.612.199	14.785.159	49.397.358

Appendiks 2.6:
Principielt udliciteringsegnede opgaver med få forbehold, detaljeret overblik

	Udliciteringsegnethed				Økonomisk Potentiale ved øget udlicitering		Beregningsforudsætninger		BDU - Kommuner											
	Mødtaget	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med større forbehold	Ikke medtaget i PU	Udliciteringsgrad	Udliciteringsgrad	Udliciteringsgrad	Udliciteringsgrad	Udliciteringsgrad	Udliciteringsgrad	Udliciteringsgrad	Udliciteringsgrad	Udliciteringsgrad	Udliciteringsgrad	
Hovedkonto.Hovedfunktion.Funktion																				
0.24 Kolonihaver	Ja	Ja			0	430	0	0	18%	75%		3,237	1,669	4,906						
0.95 Redningsberedskab	Ja	Ja			0	136,754	0	0	18%	75%		1,028,742	426,781	1,455,523						
1.03 Varmeforsyning	Ja	Ja			0	642,466	0	0	18%	76%		4,801,433	626,181	5,427,614						
1.04 Vandforsyning	Ja	Ja			0	127,856	0	0	18%	76%		955,528	578,300	1,533,828						
3.03 Syge- og hjemmeundervisning	Ja	Ja			0	3,788	0	0	15%	59%		42,527	181	42,708						
3.05 Skolefritidsordninger	Ja	Ja			0	453,344	0	0	15%	59%		5,089,262	124,500	5,213,762						
3.12 Efterskoler og ungdomskostskoler	Ja	Ja			0	61,861	0	0	15%	59%		694,450	39,133	733,583						
3.13 Forberedende voksenundervisning	Ja	Ja			0	173	0	0	15%	59%		1,937	7	1,944						
5.10 Fælles formål (dagpleje, daginstitutioner og klubber...	Ja	Ja			0	91,017	0	0	15%	72%		837,531	201,207	1,038,738						
5.11 Dagpleje	Ja	Ja			0	641,349	0	0	15%	72%		5,901,628	157,933	6,059,561						
5.12 Vuggestuer	Ja	Ja			0	203,448	0	0	15%	72%		1,872,107	202,663	2,074,770						
5.13 Børnehaver	Ja	Ja			0	676,764	0	0	15%	72%		6,227,511	635,340	6,862,851						
5.14 Integrerede daginstitutioner	Ja	Ja			0	#####	0	0	15%	72%		9,259,051	1,041,542	10,300,593						
5.15 Fritidshjem	Ja	Ja			0	117,539	0	0	15%	72%		1,079,738	124,203	1,203,941						
5.16 Klubber og andre socialpædagogiske fritidstilbud	Ja	Ja			0	140,865	0	0	15%	72%		1,296,224	215,009	1,511,233						
5.20 Plejefamilier og opholdssteder for børn og unge	Ja	Ja			0	112,761	0	0	15%	72%		1,037,616	1,857,830	2,895,446						
5.30 Ældreboliger	Ja	Ja			0	25,025	0	0	15%	72%		230,282	478,144	708,426						
5.34 Plejehjem og beskyttede boliger	Ja	Ja			0	90,234	0	0	15%	72%		830,326	594,129	1,424,455						
5.45 Behandling af stofmisbrugere	Ja	Ja			0	23,357	0	0	15%	72%		214,930	95,511	310,441						
5.54 Hjælpemidler, forbrugsgoder, boligindretning, befordring og pa...	Ja	Ja			0	210,086	0	0	15%	72%		1,933,186	555,954	2,489,140						
5.80 Kommunale sundhedstjeneste	Ja	Ja			0	79,934	0	0	15%	72%		735,544	55,981	791,525						
5.91 Boligsikring	Ja	Ja			0	0	0	0	15%	72%		0	20	20						
5.92 Boligyldelse til pensionister	Ja	Ja			0	11	0	0	15%	72%		104	692	796						
5.98 Beskæftigelsesordninger	Ja	Ja			0	126,299	0	0	15%	72%		1,162,194	1,132,150	2,294,344						
5.99 Øvrige sociale formål	Ja	Ja			0	15,842	0	0	15%	72%		145,778	140,267	286,045						
	25	25	0	25	0	0	0	0			0	45,380,866	9,285,327	54,666,193						

Appendiks 2.7:
Principielt udliciteringsegnede med større forbehold, detaljeret overblik

	Udliciteringsegnethed				Økonomisk Potentiale ved øget udlicitering			Beregningsforudsætninger			BDU - Kommuner					
	Mødtaget	Uindledbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Uindledbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Uegnet	Udliciteringsgrad	Ikke medtaget i PU	Udliciteringsgrad	Udliciteringsgrad	BDU nr. 0-3, 5-6 (estsk. Kk. 3.01, 3.37, 3.43, 3.46-3.48, 6.40-6.43, 6.60-6.70), art 45 og 48 og 40 (for nrk. 5) + BDU art 59 på postaltjenestens funktions	BDU nr. 0-3, 5-6 (estsk. Kk. 3.01, 3.37, 3.43, 3.46-3.48, 6.40-6.43, 6.60-6.70), art 45 og 48 og 40 (for nrk. 5) + BDU art 59 på postaltjenestens funktions	BDU nr. 0-3, 5-6 (estsk. Kk. 3.01, 3.37, 3.43, 3.46-3.48, 6.40-6.43, 6.60-6.70), art 45 og 48 og 40 (for nrk. 5) + BDU art 59 på postaltjenestens funktions	
Hovedkonto.Hovedfunktion.Funktion																
0.89 Øvrig planlægning, undersøgelser, tilsyn mv	Ja				0	0	7.283	0	18%	75%		54.788	26.700			81.488
Uddannelse og kultur																
3.01 Folkeskoler	Ja		Ja		0	0	0	0	15%	59%	1	0	0			0
3.02 Serviceforanstaltninger	Ja		Ja		0	0	26.170	0	15%	59%		293.784	43.237			337.021
3.04 Skolepsykolog	Ja		Ja		0	0	86.350	0	15%	59%		969.372	18.024			987.396
3.07 Undervisning af børn med vidtgående handicap	Ja		Ja		0	0	261.583	0	15%	59%		2.936.542	11.941			2.948.483
3.08 Observationskoler	Ja		Ja		0	0	15.002	0	15%	59%		168.414	5.690			174.104
3.11 Specialpædagogisk bistand til børn og voksne	Ja		Ja		0	0	16.406	0	15%	59%		184.177	3.480			187.657
3.14 Ungdommens uddannelsesvejledning	Ja		Ja		0	0	28.179	0	15%	59%		316.342	13.092			329.434
3.50 Folkebiblioteker	Ja		Ja		0	0	41.356	0	15%	59%		464.267	5.591			469.858
3.60 Museer	Ja		Ja		0	0	24.372	0	15%	59%		273.603	361.821			635.424
3.62 Teatre	Ja		Ja		0	0	3.934	0	15%	59%		44.158	58.679			102.837
3.63 Musikarrangementer	Ja		Ja		0	0	65.460	0	15%	59%		734.857	159.393			894.250
3.64 Andre kulturelle opgaver	Ja		Ja		0	0	34.500	0	15%	59%		387.394	530.206			917.600
3.76 Ungdomsskolevirksomhed	Ja		Ja		0	0	104.404	0	15%	59%		1.172.043	86.483			1.258.526
3.77 Daghøjskoler	Ja		Ja		0	0	83	0	15%	59%		927	31			958
Socialt og sundhedsvæsen																
5.01 Kontanthjælp	Ja		Ja		0	0	23.180	0	15%	72%		213.298	105.196			318.494
5.08 Støtte til frivilligt socialt arbejde	Ja		Ja		0	0	1.136	0	15%	72%		10.451	121.342			131.793
5.09 Beboerrådgivning	Ja		Ja		0	0	2.054	0	15%	72%		18.902	13.630			32.532
5.17 Særlige dagtilbud og særlige klubber (-94)	Ja		Ja		0	0	69.565	0	15%	72%		640.129	33.748			673.877
5.18 Åbne pædagogiske tilbud, legesteder mv.	Ja		Ja		0	0	2.049	0	15%	72%		18.859	631			19.490
5.21 Forbyggende foranstaltninger for børn og unge	Ja		Ja		0	0	151.476	0	15%	72%		1.393.870	446.533			1.840.403
5.23 Døgninstitutioner for børn og unge	Ja		Ja		0	0	217.860	0	15%	72%		2.004.730	55.862			2.060.592
5.24 Sikrede døgninstitutioner for børn og unge	Ja		Ja		0	0	9.299	0	15%	72%		85.569	3.424			88.993
5.32 Pleje og omsorg mv. af ældre og handicappede	Ja		Ja		0	0	3.436.697	0	15%	72%		31.624.142	5.748.789			37.372.931
5.38. Beskyttet beskæftigelse	Ja		Ja		0	0	73.491	0	15%	72%		676.261	56.186			732.447
5.39. Aktivitets- og samværstilbud	Ja		Ja		0	0	100.366	0	15%	72%		923.562	186.783			1.110.345
5.42 Botilbud mv. til personer med særlige sociale problemer	Ja		Ja		0	0	16.221	0	15%	72%		149.261	60.417			209.678
5.50 Botilbud til længerevarende ophold for udvikl.hæmmede, fysiske	Ja		Ja		0	0	341.774	0	15%	72%		3.144.970	125.559			3.270.529
5.52 Kommunale botilbud til midlertidigt ophold for personer med særlige	Ja		Ja		0	0	195.832	0	15%	72%		1.802.023	764.620			2.566.643
5.53 Kontaktperson- og ledsagerordninger	Ja		Ja		0	0	48.395	0	15%	72%		445.330	83.586			528.916
5.60 Introduktionsprogram mv.	Ja		Ja		0	0	55.533	0	15%	72%		511.007	294.508			805.515
5.65 Repatriering	Ja		Ja		0	0	0	0	15%	72%		1	253			254
5.67 Personlige tillæg mv	Ja		Ja		0	0	418	0	15%	72%		3.845	662			4.507
5.73 Kontanthjælp i form af passive ydelser med 35 pct. refusion	Ja		Ja		0	0	250	0	15%	72%		2.297	2.787			5.084
5.71 Sygedagpenge	Ja		Ja		0	0	0	0	15%	72%		0	0			0
5.95 Jobtræningsordningen	Ja		Ja		0	0	132.524	0	15%	72%		1.219.477	16.092			1.235.569
5.96 Puljejob og servicejob	Ja		Ja		0	0	1.155	0	15%	72%		10.629	33.885			44.514
5.97 Arbejdsformidling	Ja		Ja		0	0	5.366	0	15%	72%		49.377	11.052			60.429
	38	38	0	0	38	0					1	52.948.658	9.489.913			62.438.571

Appendiks 2.8:
Ikke-udliciteringsegnete efter vurdering, detaljeret overblik

	Udliciteringsegnet			Økonomisk Potentiale ved øget udlicitering			Beregnings-forudsætninger			BDU - Kommuner			
	Medtaget	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med større forbehold	Umiddelbart egnet	Principielt egnet med få forbehold	Principielt egnet med større forbehold	Udliciteringsgrad	Yderligere udliciterede udgifter	Ikke medtaget i PU	Udliciteringsgrad	Udliciteringsgrad	BDU nr. 03, 5-6 (ØRSK) K1 3.01, 3.37, 3.43, 3.46-3.48, 6.00-6.03, 6.06-6.20) hovedart 1-4 (minus 4.7) + BDU art 59 på "postvikarens funktioner"	BDU nr. 03, 5-6 (ØRSK) K1 3.01, 3.37, 3.43, 3.46-3.48, 6.00-6.03, 6.06-6.20) hovedart 1-4 (minus 4.7) + BDU art 59 på "postvikarens funktioner"
Hovedkonto.Hovedfunktion.Funktion													
0.41 Naturfredning	Ja			0	0	0	18%	75%	0	0	0	2.985	3.986
5.04 Kontanthjælp vedr visse grupper af flygtninge	Ja			0	0	0	15%	72%	0	0	0	832	6.014
5.05 Aktiverede kontanthjælpsmodtagere og revaliderede	Ja			0	0	0	15%	72%	0	0	0	8.361	13.228
5.40 Revalidering	Ja			0	0	0	15%	72%	0	0	0	133.235	587.858
5.41 Løntilskud mv. til personer i fleksjob og skånejob	Ja			0	0	0	15%	72%	0	0	0	11.650	162.572
5.44 Alkoholbehandling og behandlingshjem for alkoholskadede	Ja			0	0	0	15%	72%	0	0	0	1.992	2.477
5.61 Introduktionsydelse	Ja			0	0	0	15%	72%	0	0	0	1.268	2.645
	7	7	0	0	0	0			0	0	0	160.343	778.780

Appendiks 3: Litteraturliste

- Blom-Hansen, Jens (2003): Is private delivery of public services really cheaper? Evidence from public road maintenance in Denmark. *Public Choice*, 115, pp. 419-38.
- Christoffersen, H. og Paldam, M. (2002). Public versus private production and economies of scale. *Public Choice* 130, s. 311-328.
- Christoffersen, H. og Paldam M. (2003): Markets and municipalities: A study of the behaviour of the Danish municipalities. *Public Choice* 114: 79-102.
- Christoffersen, Henrik, Martin Paldam og Allan Wurtz (2006) 2007. Public versus Private Production and Economies of Scale. *Public Choice* 130, 311-328
- DØRS. (2004). Dansk Økonomi, Forår 2004. kap. IV.
- Deloitte & Touche (2003), Effekter af udlicitering, Kunde: SID
- Domberger, S., and Jensen, P. (1997) Contracting out by the public sector; theory, evidence, prospects. *Oxford Review of Economic Policy* 13, 67-80
- FOKUS. (2004). Markedsopbygning på velfærdsområderne.
- Finansministeriet m.fl. (2003). Fra få til mange leverandører.
- Kommunernes Landsforening. (2000). Udbud og udlicitering i kommunerne.
- Kommunernes Landsforening. (2001). Omfang og erfaringer. Udbud og udlicitering på det tekniske område.
- Kommunernes Landsforening. (2006). Inspirationskatalog – effektiviseringer i forbindelse med opgave- og strukturreformen.
- Kommunernes Landsforening. (2007). Oversigt over kommunalt udbudte opgaver. <http://www.udbudsportalen.dk/518548>
- Konkurrencestyrelsen (2005): *Konkurrenceredegørelse 2005*.
- KPMG. (2000). Indkøb og udlicitering på Undervisningsministeriets institutionsområder: Analyse og handlingsmuligheder. Klient: Undervisningsministeriet.
- KREVI. (2007). Forventede effektiviseringsgevinster på administrationsområdet.
- Rambøll Management. (1997). Erfaringer med udlicitering i kommuner og Amter. Kunde: Indenrigsministeriet.
- Rambøll Management. (2000a). Effektivitet gennem konkurrence. Kunde: Finansministeriet.
- Rambøll Management. (2000b). Kommunernes Administration i Konkurrence - Intern kontraktstyring, udlicitering og partnerskab. Kunde: Høje Tåstrup, Hørsholm og Greve kommuner med støtte fra ErhvervsfremmeStyrelsen.
- Rambøll Management. (2005a). Drivkræfter og barrierer for udlicitering i kommunerne. Kunde: Udliciteringsrådet.
- Rambøll Management. (2005b). Gennemgang af kommunale opgavers udbudshyppighed. Kunde: Udliciteringsrådet.
- Regeringen (2005): *Tid til status – erfaringer med frit valg*. Finansministeriet.
- Udliciteringsrådet. (2004). Konkurrenceudsættelse af velfærdsydelser i Sverige.
- Udliciteringsrådet (2005): *Drivkræfter og barrierer for udlicitering i kommunerne*.