

Kommunerne som serviceproducenter i erhvervspolitikken

Lektor Jens Gunst, Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse, Handelshøjskolen i København

1. Indledning. Kommuner, erhvervsudvikling og marked

Både primærkommunernes og amtskommunernes roller i det økonomisk-politiske system har gennem en årrække været under så hastig ændring, at det efterhånden er påkrævet nøje at analysere konsekvenserne af denne udvikling. Den kommunale sektor er stadig den eneste del af den offentlige sektor, der vokser totalt set målt i kroner. Personale og ressourcer har ganske vist været faldende på en række traditionelle kommunale opgaveområder. Den vækst der er udgået fra nye kommunale opgaver har alligevel resulteret i en samlet kommunal udgiftsvækst, selv i disse år, hvor der er talt meget om offentlige nedskæringer. Der kan være to kilder til denne vækst, som er væsensforskellige. Dels kan det dreje sig om politisk træghed, tunge bureaukratiske traditioner og vanetænkning, når eksempelvis makro-betingelserne omkring betalingsbalance og beskæftigelse svigter, som vi har kendt det i en årrække. Udviklingen kan imidlertid også dække over, at velfærdssamfundets struktur bliver mere kompleks og udvikler sig i en retning, hvor en række af de opgaver, der er det mest presserende og stærkest voksende behov for at få dækket, traditionelt har været løst gratis i den offentlige sektor uden brug af markedsmekanismen. Specielt den skandinaviske velfærdsmodel kan her vise sig umulig at finansiere

på lidt længere sigt. Blandt vækstopgaverne kunne i flæng nævnes ældreomsorgen med de voksende ældregenerationer, der især vokser i den »tunge ende«, sundhedssektoren med de stærkt forbedrede behandlingsmuligheder og arbejdsmarkeds- og sociale sektoren med de omtvistede overførselsindkomstniveauer og den betydelige indsats, som undertiden har været evalueret som i bedste fald nytteløs og måske skadelig for incitamentstrukturen omkring erhvervsudvikling og jobskabelsesfunktioner.

Som svar på begge vækstkilder har en højere grad af markedsstyring af de offentlige aktiviteter været debatteret siden 80'ernes begyndelse. Opgaver, der hidtil udelukkende har været varetaget i den rent offentlige sektor, varetages i stigende omfang i et samarbejde mellem den offentlige og den private sektor. Nye organisationsformer, som repræsenterer en gråzone af »blandingsformer« mellem offentlig og privat, har set dagens lys, bl.a. for at kunne komme stive bureaukratiske løsningsformer til livs, men nok så meget for at få styr på det stadigt voksende offentlige ressourceforbrug og øge effektiviteten i den offentlige sektor. Også det stigende skattetryk og presset fra en europæisk omverden, der førte en konsekvent nedskærings- og privatiseringslinje, har sat sig spor i den danske diskussion om velfærdsstatens udvikling og

omdannelse af de kommunale forvaltninger i relation hertil. Udlicitering, frit forbrugsvalg (sygehuse, erhvervsskoler, plejehjem etc.), omdannelse af statsvirksomheder til statslige aktieselskaber, som kunne sælge sine aktier og brugerbetaling, er eksempler på dette. Alene udliciteringspotentialer i den primærkommunale sektor på 3 hovedkonti er i en nylig vurdering blevet anslået til mindst 40 mia. kr.²⁹ Også kerneopgaver for den kommunale sektor er i de senere år blevet udliciteret⁵². Kun brugerbetalingsredskabet har ikke fundet en så konsekvent udbredelse, som dette redskab blev spået, da debatten herom for alvor startede⁶⁵. Sammenblandingen i debatten af brugerbetaling som skat, der skal skaffe provenu til de offentlige kasser, og brugerbetaling som omallokeringsignal til at skaffe bedre overensstemmelse mellem den offentlige produktion og brugernes præferencer, har måske været bestemmende for den noget tøvende brug af brugerbetalingsredskabet⁵⁰.

De særligt kommunale bidrag til ovenstående udvikling hertil har fundet sted under de sidste 15 års^{70, 71} modernisering af den offentlige sektor. Denne udvikling havde ikke været mulig i en ideologisk præget atmosfære. Denne artikel vil nedenfor koncentrere sig om at beskrive den særlige kommunale udvikling omkring kommunen som serviceproducent i samspil med den private sektor og forudsætningerne herfor. Artiklen vil i den forbindelse især beskæftige sig med de sidste par års diskussion af en delvist bl.a. offentlig initieret erhvervsudviklings- og jobskabelsesindsats omkring »ægte jobskabelse«^{20, 23}.

2. Den kommunale organisation ti år frem

Det er og har været en særlig forudsætning for, at den kommunale sektor kan yde væsentlige bidrag i gråzonen mellem den offentlige og den private sektor, at kommunen stadigt »moderniserer sig«, så den bedst muligt organisatorisk og arbejdsmæssigt mod-

svarer de krav, som erhvervsudviklingen kræver. Kravene til kommunal indsats defineres i nogen grad af beskæftigelseskrisen den lovgivningsmæssige indsats omkring særligt kommunale indsats, som krisen afstedkommet, specielt for så vidt angår egentlig deltagelse i erhvervsaktiviteter^{95, 97}. den grundige behandling heraf i litteraturen, jfr. litteraturlisten.

Der skal i de kommende år i kommunerne præsteres flere ydelser af højere kvalitet med færre ressourcer. Tilbuddene skal tilpasses individuelt og ikke være standardvarer i metermål som hidtil. Standarden skal ikke sættes af »de professionelle«, men underlægges et betydeligt element af brugerindflydelse. Dette skal præsteres af en medarbejderstab uden væsentlig nyrekruttering, og hvis gennemsnitsalder er stærkt stigende.

80'ernes og 90'ernes nedskæringer i personale og ressourcer på en række af de traditionelle kommunale opgaveområder har presset ændrede arbejdsmetoder igennem og medført brug af nye redskaber (edb, rengøring etc.). Nedskæringerne har også givet ændringer i den politiske struktur (mindre byråd, ændret og forenklet udvalgsstruktur) og ny forvaltningsstruktur med koncernledelse, direktioner, en ny cheffølle og nye samarbejdsmønstre. Ressourcesiden har fået øget opmærksomhed med en ny personalepolitik, nye frihedsgrader og et mere ledelsesorienteret set-up for personalepolitikken. Der er præsteret en radikal nyorientering af det administrative serviceapparat mod borgeren (serviceskranker, kvekspektion etc.). Der er gennemført en udstrakt decentralisering af ansvar og kompetence til institutionsniveauet og til de øvrige betjenende led, der er tættere på borgerne. Dette er sket for bl.a. at sikre, at de strategiske betingelser for det kommunale arbejde tager deres afsæt på pyramidens laveste niveau (borgerens/erhvervsvirksomhedens). Det, der er rationelt på et niveau (det primær-

kommunale), kan meget vel være irrationelt på et andet niveau (amtskommune, stat). Hvis de strategiske betingelser imidlertid tager udgangspunkt i borgernes og virksomhedernes problemer, må den samlede offentlige organisation »harmonisere« sig på dette grundlag, når den fremtidige organisation og dens arbejdsvilkår skitseres strategisk. Kun derved kan borgeren bringes på den konstruktive »fod« i forhold til den offentlige sektor – i stedet for at opretholde en permanent krigstilstand mellem borgerne og det offentlige, som den vi kender fra borgernes forhold til mange offentlige instanser, ikke mindst dem, der er langt væk (EU, Bruxelles). Kun en decentralt styret samlet offentlig organisation kan opfange dette irrationelle element, der bl.a. ofte resulterer i for lang afstand mellem borger og myndighed. For mange administrative niveauer i en offentlig forvaltning betyder i øvrigt ofte, at det enkelte niveau optræder som »spekulant« i regler til ulempe for overordnede niveauer.

Det var derfor helt naturligt, at primærkommunerne i nært samspil med borgerne tog fat på at organisere udvalgs- og forvaltningsstrukturen mere problem- og helhedsorienteret end sektororienteret. Den overordnede struktur, specielt sektoropdelingen i staten, blev herved bragt helt ud af trit med virkeligheden – og det er den stadig. Og så er hverken den amtskommunale struktur eller EU-strukturen nævnt. Også monopolerne på udbudssiden er under nedbrydning (frit skolevalg, frit sygehusvalg osv.).

Der etableres i disse år endvidere øget opmærksomhed omkring specielle emner, som f.eks. kvalitetssikring, hvor der fundamentalt rejses spørgsmål om, hvilken service der ydes til hvem og med størst mulig individuel hensyntagen uden forskelsbehandling.

Også brugeranalyser og mere konsekvente evalueringer af hvad der ydes, navnlig på

områder, hvor markedsmekanismen ikke er inddraget hensigtsmæssigt, vinder stigende udbredelse. Dette betyder, at der er øget behov for nye strategiske redskaber. Det gamle »set-up« omkring 3 overslagsår i budgetteringen og sektorplaner af forskellig karakter er helt slidt op og utilstrækkeligt.

3. Kommunerne og beskæftigelsen, en præliminær vurdering

Som udgangspunkt har der ikke været rige løfter i det beskæftigelsesmæssige jobskabelsesområde for kommunerne. Som en lang række andre »traditionelle politikområder« har også beskæftigelsespolitikken i hvert fald for en overfladisk betragtning været låst landspolitisk fast.

Det vil internt i kommunerne i stigende grad blive vanskeligt at føre politik på de traditionelle politikområder (socialpolitik, teknisk udvalgs område, skolepolitik, ældrepolitik osv.). Som eksempel på den »låste« situation kan nævnes beskæftigelsespolitikken. Der kan formentlig først for alvor gøres noget ved arbejdsløsheden, når den del af arbejdsmarkedet, der afkaster lønninger på under 150.000-180.000 kr. årligt, bliver accepteret, kombineret med førtidspensionsudbygning til de på arbejdsmarkedet invaliderede og udstrakt brug af orlovsordninger. Området er låst fast landspolitisk og fagpolitisk, så kommunal politikindsats er nærmest umulig.

Der er en lang tradition i Danmark for, at det offentlige stort set ikke driver erhvervsvirksomhed, bortset fra enkelte naturlige monopoler (som f.eks. DSB) og selv ikke altid her, idet f. eks. elselskaber, telefonselskaber etc. er private aktieselskaber med et kraftigt islæt af politisk styring. Det offentlige blander sig ej heller i erhvervspolitik – udover som infrastrukturskaber og skaber af generelle spilleregler (skatteregler, støtteregler mv.).

Dette mønster står i nogen grad i modsætning til resten af Europa. Vi har derfor heller ingen tradition for mobilitet af opgaver og mennesker mellem den offentlige og den private sektor eller mellem de forskellige niveauer (stat, kommune mv.). Vi har ingen tradition for hverken vertikal eller horisontal sektormobilitet. Dette område er i gang med – og vil i stigende grad undergå radikale ændringer i de kommende år.

Privatiseringsdiskussionen i Danmark døde hurtigt efter lanceringen i 82, men vandt styrke som udbudsprivatisering, udlicitering, brugerbetaling og selvstyre for institutionerne, altså på et bredere grundlag, som ikke i samme grad beskæftigede sig med det ideologisk orienterede spørgsmål om offentlig versus privat, men snarere fokuserede på brug af markedsmekanismer, incitamentsstruktur o. lign.^{69, 70, 71}

Hertil kommer, at der i løst koblede netværk på traditionelle kommunale driftsopgaver er ved at være etableret et omfattende grænseoverskridende samarbejde hen over kommunegrænserne. Devisen i dette arbejde har været, at »hvis du tager dig af snerydningsopgaven hos mig, så løser jeg skoletandlægeproblemerne hos dig og så taler vi begge med naboen om park- og vejvedligeholdelse, hvis byrådet ikke vil udlicitere denne opgave« osv. Sådanne samarbejdsmodeller kan etableres overalt, hvor der eksisterer stordriftsfordele i løst koblede netværk på traditionelle kommunale opgaver – uden at den kommunale inddeling anfægtes. Også en egentlig regionalisering, indenfor rammerne af et struktureret, planlagt samarbejde på en række nye opgaver, som kommunerne føler det vigtigt at løfte, har set dagens lys.^{52, 57} På det turistpolitiske og erhvervspolitiske område har kommunerne ofte fundet sammen om opgaveløsninger, der går på tværs af både kommunegrænserne og de offentlige niveauer. Som eksempler kan nævnes Storebæltsrådets udviklingsarbejde, som sigter på at »høste loka-

le frugter« af etableringen af Storebæltsbroen. Også erhvervsudviklingssamarbejde, turisme, miljøpolitik og flygtningepolitik rummer mange eksempler på samarbejde hen over kommunegrænser med erhvervspolitisk sigte.

Disse nye opgaver og de utraditionelle løsningstilgange til dette fra primærkommunal side har ofte givet anledning til interne diskussioner og rivalisering ikke mindst mellem de større provinsbyer – i spidsen for dette arbejde – og amtskommunerne.^{21, 22}

4. Nye rammebetingelser for kommunernes indsats

Med lov nr. 383 og 384 og med etableringen af et Erhvervs- og Samordningsministerium (nu Industri- og Samordningsministeriet) etableredes der en ny ramme omkring den samlede offentlige indsats for at styrke erhvervs- og beskæftigelsesindsatsen på længere sigt.^{20, 97}

Etableringen af det nye ministerium skulle bidrage til at formulere en klar erhvervspolitisk strategi, der rakte udover de traditionelle makropolitisk virkemidler. Erhvervsudviklingsrådet oprettedes. Her skulle man med udgangspunkt i, hvad der er blevet kaldt ressourceområdeanalyser, som præsenteredes første gang i erhvervsredegørelsen i 1993, bidrage til at formulere en sådan klar erhvervspolitisk strategi^{23, 24}. Ikke mindst Maastricht-traktatens vedtagelse og de heri etablerede konvergenskrav for den generelle økonomiske politik virkemidler gjorde det vigtigt at etablere andre handlingsmuligheder i erhvervspolitikken end de makroøkonomiske, hvis Danmark skulle klare sig under intensiverede konkurrencekrav. Også det forhold, at Danmark efterhånden har fået løst mange af de makroøkonomiske ubalancer, dog med undtagelse af arbejdsløshedsproblemet, gør det naturligt at tænke i erhvervsudviklings- og beskæftigelsesbaner. Med rapporten »Hvad skal Danmark leve af⁹³, som

dels dokumenterer Danmarks dårlige konkurrencemæssige udgangspunkt og dels påpeger nødvendigheden af vækststrategier, der retter sig mod det enkeltes lands styrker og svagheder, skitseres et grundlag, som kunne virke igangsættende for en indholdsmæssigt ny erhvervspolitik.

Rapporten argumenterer for, at der i Danmark kan indløses et betydeligt vækstpotentiale f. eks. på det industrielle område gennem et tæt strategisk samarbejde mellem den offentlige sektor og det private erhvervsliv. Erhvervsredegørelsen fra 1993²⁴ fra det nye ministerium indeholder et ambitiøst forsøg på at strukturere erhvervspolitikken i 8 ressourceområder med hver sine strategiske vækstmuligheder og med en øget fokusering på de særlige muligheder, som et øget samarbejde mellem den offentlige og den private sektor indebærer. På de konkrete ressourceområder var det opskriften at udnytte den offentlige sektors betydelige know-how og erfaringer i et samvirke med den private sektors evne til at drive kommerciel virksomhed. Oplagte områder for en sådan indsats udgør sundhedssektoren, ældreomsorgen, uddannelsessystemet, børnepasningsområdet, miljøområdet, infrastrukturområdet m. fl.²⁰

Denne kortlægning af de strategiske vækstbetingelser er fortsat i 1994-redegørelsen fra erhvervsudviklingsrådet²³, som tager sit udgangspunkt i de 8 ressourceanalyser som nyt grundlag for en flerstrengt erhvervspolitik med en stram koordination mellem indsatsområderne, samt tværgående over de 8 områder behandler en samlet innovativ indsats. De 8 ressourceområder er Medico/Sundhed, Fødevarer, Transport/kommunikation, Bygge/bolig, Miljø/energi, Forbrugsvarer, Turisme/fritid og Serviceydelser. Det slås fast, at styrkepositionerne indenfor hvert område har sit eget liv og er resultatet af politiske, kulturelle, økonomiske og institutionelle faktorer i lange historiske forløb, hvorfor enhver kort-

sigtet indsats er meningsløs. Et generelt behov for bedre erhvervsøkonomiske rammebetingelser må følges op af en målrettet indsats, som kan være yderst forskellig mellem ressourceområderne, og som skal rettes mod samspillet mellem virksomhederne indbyrdes og mellem virksomhederne og deres omgivelser samt mod virksomhedernes indre forhold. De konkrete dele af den offentlige indsats på disse områder – bortset fra rammebetingelserne – må hovedsagligt udgå fra de dele af den offentlige sektor, der er tættest på virksomhederne, d.v.s. kommunerne. Også afdækningen af innovationsprocessens vigtigste elementer i form af omkostningsreduktion og produktion med højt videnindhold og stor værditilvækst i en langt mere differentieret forståelse af innovationsprocessen på ressourceområderne betinger, at væsentlige dele af den offentlige indsats udspiller sig og implementeres tættest muligt på virksomhederne og ikke kun fra Slotsholmen.

En gennemgang af samtlige 8 ressourceområdeanalyser ligger uden for denne fremstillings rammer. Serviceområdet kan illustrere ovenstående pointe, omend forklaringerne på vigtigheden af samarbejdet mellem den kommunale sektor og de private virksomheder er forskellige fra område til område, og selv om de særlige kommunale funktioner varierer tilsvarende fra ressourceområde til ressourceområde. Indenfor produktion af serviceydelser er området velfærdsservice selvsagt præget af »velfærdsklemmen« mellem preskede offentlige budgetter og et tilsyneladende stærkt voksende behov for social- og omsorgsydelser. Den offentlige sektor har herudover ofte fungeret som markedsåbner. Prioriteringen af nye politikker som f.eks. miljøbeskyttelse har betinget rådgivningsaktiviteter (eksempelvis varmesyn, energirådgivning, etc.). Offentlige investeringer i byfornyelse, infrastruktur, broprojekter, vejnet og kloaknetrenovering m.v. kan betinge lignende ny rådgivningsefterspørgsel. Disse års

stærke udliciteringsindsats omkring især hjælpefunktioner har været med til at skabe nye markeder for service, som også internationalt kan blive vigtige, jfr. eksempelvis ISS's udvikling til global koncern.

Den kommunale medvirken i alle faser af sådan vækst på serviceområdet, når rammebetingelserne herfor er til stede, er indlysende. Det er et afgørende vilkår for udvikling, at brugerne har mulighed for at belønne den gode udbyder og straffe den dårlige. De offentlige institutioners fornyelsesevne lammes af, hvad der i litteraturen er blevet kaldt en asymmetrisk beslutningsproces.⁴⁹ Udviklingsprocessen styres af institutionerne og deres personaleorganisationer, mens efterspørgernes præferencer kun er svagt repræsenteret i processen, fordi de økonomiske implikationer af fejlallokering er af begrænset rækkevidde via skattefinansieringen. Den offentlige serviceproduktion er blevet udvidet i kraft af husholdningernes overførsel af omsorgsopgaver til den offentlige sektor og i kraft af et generelt stigende behov for sundheds- og uddannelsesydelser. Den offentlige sektor har i dag stort set monopol på hele produktionen inden for dette område.

Der er et stigende behov for sådanne velfærdsydelser, som vanskeligt kan tilfredsstilles inden for den offentlige sektors økonomi. Endvidere er der barrierer for erhvervsudvikling forbundet med offentlig produktion. Innovation kan have trange kår, når serviceudviklingen i vidt omfang er bestemt af de offentlige udbydere, hvor borgerne sjældent har mulighed for frit at udtrykke deres præferencer gennem betalingsvillighed eller bortvalg. Der kan ligeledes være konflikter indbygget i en virksomhed, der er politisk styret og samtidig skal agere på markedsvilkår og producere til eksport. Hvis efterspørgselssiden styrkes og konkurrencen øges, er der inden for dette område et væsentligt erhvervsmæssigt potentiale.

En øget anvendelse af markedsmekanismer forudsætter, at serviceydelserne kan beskrives så præcist, at de kan udgøre et grundlag for kontrakter, og at der er reel konkurrence mellem de bydende. På hjælpefunktioner som rengøring, edb-service m.m. er disse betingelser opfyldt. For kerneydelser som produktion af uddannelse, sundhedstjenester og sociale tjenester er der ikke tradition for at formulere et konkret grundlag, men det er principielt muligt og måske også ønskeligt. Det er oftest den kommunale sektor, der besidder den fornødne know-how til denne opgave.

Kommunal udlicitering og kontraktstyring kan være instrumenter til at skabe et privat marked, og de kan bruges til at sikre effektiviteten i produktionen. Der kan skabes konkurrence ved at give borgerne mulighed for frit at vælge »leverandør« som f.eks. frit sygehusvalg. Endelig kan en voksende efterspørgsel fra danske borgere efter velfærdstjenester tilfredsstilles gennem tillægsydelser, som kan fremstilles af private virksomheder.

Husholdningerne leverer i dag et væsentligt bidrag til den samlede produktion og reproduktion. Overdragelsen af disse opgaver til private hjemmeservice- og velfærdsvirksomheder rummer erhvervsmæssige potentialer. Barriererne for kommercialiseringen af sådanne tjenesteydelser udgøres dels af den aktuelle pris på deres udførelse, dels af andre faktorer f.eks. det stive aftale- og overenskomstsystem og politisk modvilje. Husholdningsopgaver prioriteres forskelligt fra husstand til husstand, ligesom gør-det-selv-arbejdet for nogle husstande er lystbetonet, og af andre opfattes som en pligt. Det er af betydning, at der er en kulturel blufærdighed over for »at lukke fremmede ind i sit hjem«, og service overfor husholdningerne skal tilrettelægges således, at det er let at få udført. Også her må den betydelige know-how, der er opbygget i de private primærkommunale hjemmehjælpsorganisationer udgøre ryggraden i udviklingen

af et sådant erhvervspotentiale. Der stilles væsentlige krav til virksomhedernes konceptudvikling, hvis der skal opbygges et privat servicemarked, ligesom der skal findes et forhold mellem pris og kvalitet, der skaber grundlag for en privat efterspørgsel.

Det er et problem, at en lang række serviceydelser varetages internt, både i private virksomheder og i den offentlige sektor. Ved en øget udlicitering af serviceydelser både i private virksomheder og i den offentlige sektor vil der kunne skabes et større markedsgrundlag for opbygning af serviceerhvervene. Også her må de kommunale forvaltninger gå i spidsen.

Det er en barriere for mange af virksomhederne, at deres internationale kompetenceopbygning og erfaringsdannelse ikke er udviklet nok til at danne grundlag for internationalisering. ISS-eksemplet og dets tætte relationer til primærkommunerne demonstrerer imidlertid, at dette er muligt. Serviceydelserne udgør i stigende grad et strategisk input i industriproduktionen, f.eks. i form af rådgivning. Det er påvist, at industrien har et stigende behov for specialiseret og brancherettet service. Det er derfor opfattelsen, at erhvervsområdet vil kunne udvikles, hvis dialogen mellem serviceerhvervene og industrien styrkes. Også her er en eller anden form for primærkommunal mellemkomst ufravigelig. Det er en generel udfordring for området, at der skal udvikles nye serviceydelser (nye servicekoncepter og kundetilpassede ydelser, f.eks. TV-shopping mm.) – en udvikling, som allerede er igang og også ofte primærkommunalt initieret. Sammenfattende kan det siges at produktionen af f.eks. velfærdsydelser foregår i dag primært i den offentlige sektor, og produktionen er overvejende udbudsstyret. En øget efterspørgselsstyring og specialisering, øget privat medfinansiering, øget privat medproduktion og bedre muligheder for systemeksport kan give nye jobs i denne sektor. De

primærkommunale roller i denne proces er ufravigelige, hvis eksperimentet skal lykkes.

Det er et generelt karakteristikum, at de øvrige 7 ressourceområder kun kan udvikles i samme omfang gennem et snævert samarbejde mellem den offentlige sektor og den private sektor i almindelighed og konkret med vigtige igangsættelses- og implementeringsfunktioner – specielt i den kommunale sektor.

5. Betingelserne for kommunale erhvervsudviklingsinitiativer

Der er som nævnt i de senere år ændret afgørende i de betingelser, hvorunder kommunerne deltager i erhvervsudviklingsinitiativer⁹⁸. Lov nr. 383 og lov nr. 384, som blev vedtaget i 1992, ændrede på væsentlige punkter kommunernes muligheder og beføjelser i samarbejdet med den private sektor. Den grundlæggende idé er at udnytte den gennem en længere periode opsamlede know-how og viden især på serviceområdet, som er opsamlet hos den typisk offentlige monopolproducent. Det kan som nævnt f.eks. være på miljø og energiområdet, på serviceområdet, på infrastrukturområdet, på medico/sundhedsområdet, på socialområdet eller andet. Udnyttelsen af denne viden under samfundets omskabelse fra industrisamfund til service- og informationssamfund skal foregå i samarbejde med den private sektor. Denne sektor bidrager til samarbejdet med kommerciel erfaring omkring produkt- og konceptudvikling, markedsføring o.s.v. Samarbejdet kan gøres langt tættere end tidligere, idet kommunalfuldmagten er udvidet til, at kommunerne nu også kan deltage i forskellige selskabsformer som f.eks. aktieselskaber og i direkte produktion. Kommunerne kan deltage økonomisk og ledelsesmæssigt, og må gerne brancherette deres aktiviteter.

Denne lovgivning ligger som det ses i naturlig forlængelse af erhvervsredegørelsernes

erhvervspolitiske strategi med væsentlige kommunale funktioner ikke mindst omkring strategi-implementeringen, igangsættelsen og finansieringen af de erhvervspolitiske initiativer. Sigtet med denne lovgivning rækker langt udover jobskabelsesloven fra 1982 og de traditionelle erhvervsfremmeopgaver, som traditionelt varetages i de kommunale erhvervsråd. Kommunerne vokser ud af de råd og vejledningsinitiativer, som typisk er indøvet gennem erhvervskontorerne^{53,54} og bliver en central part i udformningen og iværksættelsen af den lokale erhvervspolitik⁵⁶.

Kommunerne har længe gennem Kommunernes Landsforening udtrykt ønske om en mere aktiv rolle omkring iværksættere og mindre virksomheder, lempeligere regler omkring iværksætterhuse, mulighed for deltagelse i produktudviklings- og systemeksportaktiviteter og øget decentralisering til kommunalt niveau af eksportfremmepolitikken^{44, 45}. Alt dette er sket med henblik på at delagtiggøre private virksomheder i offentlige monopol-funktioners gennem årene opbyggede betydelige know-how for at muliggøre kommerciel udnyttelse heraf.

Kommunalfuldmagten skal generelt sikre, at kommunerne ikke optræder konkurrenceforvridende, at de ikke udsætter skatteborgernes penge for risiko og at de leverede ydelser er relevante for kommunernes indbyggere^{25, 26}. Kommunalfuldmagten er principielt blevet fortolket således, at kommuner som hovedregel ikke må drive egentlig produktion eller give økonomiske tilskud til enkelte virksomheder. Kommunalfuldmagtsreglerne er ikke lovfæstet, men modificeres i takt med samfundsudviklingen på basis af tilsynsmyndighedernes praksis. Det har således været praksis, at udvidelser af kommunalfuldmagten lovfæstes og de 2 nye love med tilhørende cirkulærer repræsenterer et tigerspring på kommunalfuldmagtsområdet i retning af en ny kommunal erhvervspolitisk praksis idet

lov nr. 383⁹⁸ omhandler kommuners og amtskommuners direkte deltagelse i erhvervsudviklingsaktiviteter og lov nr. 384⁹⁸ omhandler kommuners og amtskommuners direkte deltagelse i og samarbejde med selskabskonstruktioner som f.eks. aktieselskaber.

Kommunerne får mulighed for at fremme den erhvervsmæssige infrastruktur også gennem nyetableringer. Der kan ydes lån og tilskud til erhvervsudviklingsaktiviteter også i selskabsform og gerne brancherettet (læs »konkurrenceforvridende efter den hidtidige kommunalfuldmagtspraksis«), bl.a. for at kunne udnytte lokalt forekommende vækstopotentialer. Det fastslås dog generelt, at der ikke må ydes direkte finansiel støtte til enkeltvirksomheder eller til konkurrenceforvridning når initiativerne iværksættes. Oparbejdet viden kan videreudvikles i selskaber med henblik på eksport. Også samarbejdet mellem kommunale og private parter om erhvervsudviklingsprogrammer legitimeres. Erfaringerne omkring systemeksportprogrammerne og fra frikommuneforsøgene søges nyttiggjort indenfor den nye erhvervsudviklingsramme, men hovedindsatsen tænkes udført under, hvad der er blevet kaldt strategisk udlicitering samt gennem særlige udviklingskontrakter enten mellem en privat virksomhed og en offentlig institution eller mellem flere private virksomheder og en central offentlig myndighed af almennyttig karakter. Det sker med henblik på at stille resultaterne til rådighed for alle private virksomheder. Disse udviklingskontrakter sigter på at styrke udviklingen og markedsføringen af nye produkter af vidensintensiv karakter typisk baseret på offentlig dokumenteret know-how. Det er en forudsætning, at det udviklede produkt med stor sandsynlighed efterfølgende skal kunne afsættes til andre efterspørgere – helst også internationalt. Der er fastlagt grænser for, hvor længe en sådan aktivitet må give under-skud.

6. Konklusion

Det er blevet vurderet, at mellem 2/3 og 3/4 af samarbejdsaktiviteterne mellem den private og den offentlige sektor foregår i kommunalt regi. Det er derfor overordentlig vigtigt at sikre, at de erhvervspolitiske strategitiltag formuleres og debatteres klart i relation til den kommunale sektor, så alle dele af denne sektor klart er vidende om de overordnede erhvervspolitiske ønsker til den kommunale erhvervsudviklingsadfærd.

Siden lovens vedtagelse i 1992 er kun i størrelsesordenen 25 selskaber dannet. Dette er meget få, men lovene udgør også kun en begrænset del af de erhvervsudviklingsaktiviteter, der etableres mellem den kommunale og den private sektor. Som eksempel kan nævnes »krydstogtsnetværket«, som er et samarbejde mellem fonden Wonderful Copenhagen – (som i parentes bemærket selv er et fondssamarbejde mellem Københavns Kommune, Københavns Amt, Frederiksberg Kommune, Industriministeriet, Danmarks Turistråd, Københavns Turistforening og Københavns City Center) –, Københavns Havn og 25 private virksomheder. Netværket har til formål at gøre København til udgangspunkt og anløbshavn for flest mulige krydstogter, en ambition som efterhånden er lykkedes.

Alligevel var det forventningen at udviklingen ville gå langt hurtigere og resultatet er almindeligvis vurderet som relativt nedslående.

Det er nok vigtigt at fastholde erhvervsudviklingsrådets pointe om, at erhvervsmæssige styrkepositioner kun kan opbygges på meget længere sigt. Dette resultat skal dog ingenlunde fortolkes, som om kommunerne ikke har en række vigtige initiativer igang på erhvervsudviklingsområdet. Næsten halvdelen af alle kommuner havde i 1991 en formuleret og vedtaget erhvervspolitik⁵³, og 1/3 af alle kommuner var i færd med at udforme en

sådan. Også antallet af ansatte på erhvervskontorerne er vokset⁵⁴ og samarbejdet mellem de kommunale erhvervskontorer er i vækst. Af særlig interesse kan nævnes områder som de kommunale erhvervsplaner, -strategiplaner, arealplanlægning og det kommunale serviceapparats gearing på erhvervsudviklingsopgaverne⁵⁵. På systemeksportsiden arbejdes typisk i 5 systemeksportformer, nemlig udlån af medarbejdere, eksport på underleverandørvilkår, direkte eksport, selskabsdannelse og samarbejdsaftale. Kun direkte eksport forudsætter ikke samarbejde mellem kommunerne og en eller flere private virksomheder. Blandt 76 systemeksportprojekter i 1994⁵⁶ var halvdelen indenfor teknik og miljøområdet, 14 indenfor social og arbejdsmarkedsområdet, 7 indenfor uddannelsesområdet og 8 tværgående. Der er overvægt blandt større kommuner i de største af systemeksportprojekterne. De 76 projekter fordeler sig på 92 modtagere, hvoraf 54 i den tidligere østblok.

Sammenfattende må det forventes, at også de seneste initiativer bærer frugt i et længere perspektiv. Alene drøftelsen i erhvervsudviklingsrådet af erhvervsudviklingspolitikken hinsides den generelle makroøkonomiske politik og på den betydelige viden, som erhvervsliv og erhvervsvidenskabelige forskningsinstitutioner repræsenterer, er nyttig. En yderligere operationalisering af erhvervsudviklingsrådets perspektivarbejder omkring de 8 ressourceområdeanalyser forestår. Hertil hører en udpegning af hovedaktører på de enkelte indsatsområder, herunder at udarbejde et katalog omkring kommunale indsatsområder på hvert eneste projekt, som udpeges i ressourceområdeanalyserne.

Den nyskabelse, som ressourceområdeanalyserne repræsenterer for erhvervsudviklingsarbejdet, kan vise sig yderst frugtbar på lidt længere sigt. De grundlæggende barrierer for en øget indsats, som kommunalfuldmagten udgjorde, er ryddet af vejen. Næste trin bliver

at acceptere, at »gråzonen« mellem den offentlige og den private sektor får lov til at brede sig ind blandt velfærdsstatens centrale ydelser på sundheds-, social-, miljø-, infrastruktur-, uddannelses-, mv.-områderne.

»Gråzonen« vil i de kommende år vokse, mens den egentlige offentlige sektor bliver bragt under vækstkontrol. Det er en helt naturlig opgave for velfærdsstater som de skandinaviske, – der har udviklet sig med alt for stor, planøkonomisk, indgribende og bureaukratisk offentlig sektor, – at søge at afvikle de værste planøkonomiske vildskud på bedst mulige kommercielle vilkår. De behov, der er i disse år vokser hurtigst, befinder sig indenfor de traditionelt i Skandinavien offentlige gratisydelsers zone, og de vil for manges vedkommende kunne trækkes ud af skattefinansiering og ind i en grad af markedsorientering. Producenterne vil via markedet få tilgang til bedre information om brugernes præferencestruktur og dermed grundlag for individuel tilpasning af ydelserne i stedet for standardiserede ydelser udformet af professionelle eksperter.

Politisk er dette ikke nogen let opgave. Der skal »sluges kameler«. På samme måde som Venstre har måttet acceptere kommunalfølgemagtens udvidelse, må Socialdemokratiet finde mere frugtbare indgange til denne diskussion, end det hidtil er set. Måske kan inspirationen hentes i Sverige som så ofte før, hvor den tidligere svenske socialdemokratiske finansminister Kell Oluf Feldt i en ny bog²⁸ koncentrerer kampen for velfærdsstaten til dennes absolutte uomtvistelige kerneydelser og opmuntrer til en markedsorienteret privat udvikling på en række områder, som de danske socialdemokrater stadig ser som uantastelige, hvis velfærdsstaten skal overleve. Den danske finansminister Mogens Lykketoft's nye bog⁶¹ giver ikke løfter om særlig udstrakt bevægelighed i det danske socialdemokratis

holdninger i retning af den svenske broderpartidebat.

Det er blevet fremført, især fra partiet Venstre, at den udvidede adgang til kommunal deltagelse i erhvervsaktiviteter på selskabets basis åbner op for en »kommunal glidebane« med regeringens velsignelse. Hertil er vel blot at fastslå, at fra en skatteydernes synsvinkel er det vigtigt, at opgaverne i den offentlige sektor bliver udført bedst og billigst muligt uanset om producenten er offentlig eller privat. Erhvervsudvikling af rigtige jobs, som kan aflaste den passive forsørgelse, er hertil den største udfordring Danmark står overfor. Der er nok at tage fat på. Kommunalbestyrelserne forvalter i forvejen uhyre summer. I dette perspektiv vil omkostningerne omkring erhvervsudvikling altid have karakter af pebernødder. Alene en udvidet adgang for de ofte alt for små kommunale enheder til at udnytte stordriftsfordele ved at udføre opgaver, man er gode til at udføre også for andre end kommunernes egne borgere, kan medvirke til rationalisering af den kommunale drift. Under hensyntagen til, at det idag er kommunens opgave at udføre en meget bred vifte af produktionsopgaver for kommunens egne borgere, er der god logik i sammen med private virksomheder at udnytte specialiseringsfordele omkring f.eks. catering, vaskerivirksomhed, socialrådgivning, sprogundervisning, sygehusbehandling, rengøring, laboratorievirksomhed, gartnerivirksomhed, revisionsvirksomhed, håndværksvirksomhed, hjælpemidler og institutionsmøbler, entreprenørvirksomhed, o.s.v. Og kan sådan produktion og salg udstrækkes til udlandet og eksporteres er dette kun en yderligere gevinst. Argumentet om, at kommunalpolitikere kan blive påvirket af usaglige hensyn, f.eks. ved at skyde skatteyderpenge i en døende virksomhed for at redde arbejdspladser, holder næppe vand. Der findes ganske voldsomme sanktionsmuligheder i regelsættet om magtfordrejning og habilitet, hvori der er en over-

gang til personlig ansvarliggørelse af den enkelte kommunalpolitiker, som nok skal have en betydelig præventiv effekt – ikke mindst i lyset af, hvordan disse regler er blevet anvendt i de senere år med inddrivelse af ganske store bøder. Endvidere skal kommunalpolitikkerne jo ofte genvælges.

Sammenfattende kan man kun karaktisere det nye regelsæt og bestræbelserne på offentligt – privat samarbejde omkring erhvervsudvikling som en naturlig følge af udliciterings- og privatiseringsbestrebelsene. Den bedste og billigste producent skal udføre opgaven, uanset om producenten er offentlig eller privat.

Litteratur

1. Antonsen, Marianne (1989): Produktivitet og effektivitet i offentlige organisationer COS-Forskningsrapport 5/1989
2. Arbejderbevægelsens erhvervsråd: Kommunalpolitik uden grænser- om behovet for en ny kommunalfuldmagt, Arbejderbevægelsens erhvervsråd
3. Bakka, Jørgen Frode og Fivesdal, Erik: Organisationsteori, Handelshøjskolens forlag 1993
4. Battrup, Gerd: Det kommunale selvstyre – i retslig belysning, Samfundslitteratur 1992, 1. udgave
5. Begg, Fischer og Dornbusch, Economics, 3rd ed. London 1991
6. Bentzon, Karl-Henrik (1989): Politik som marked, I, Torben Hviid Nielsen (red.): Stat og marked. DJØF – forlaget. København
7. Bodil O. Hansen og Hans Keiding »Brugerbetaling«, DJØF, 1991
8. Bohm, P.: Social efficiency, 2. ed. London 1987
9. Bentzon, Karl-Henrik: Fra vækst til omstilling – moderniseringen af den offentlige sektor. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København
10. Brøndum, Søren og Søndergård, Jens: Samfundsøkonomen nr. 4, 1991: Porters erhvervspolitiske tomgang
11. Buchanan, James / Tullock, Gordon (1962): The calculus of consent. Ann Arbor. University of Michigan Press.
12. Budgetdepartementet, 1991: Samfundsøkonomisk projektændring
13. Carstensen, Poul: Kommunerne og erhvervspolitikken, GEC Gads Forlag 1993
14. Christensen, Jesper Lindgård: Theory in National Systems of Innovation I: Bengt Åke Lundvall (rd): National Systems og Innovation – Towards a Theory and Innovation and Interactive Learning, Pinter publishing, London 1992
15. Christensen, Jens Frøslev: Innovation i dansk erhvervsliv, Debatoplæg udarbejdet for Erhvervsfremmestyrelsen, 1994
16. Christensen, Flemming, Peter Fristrup og Jens Leth Hovgaard: Produktivitetsanalyser: DJØF 1991
17. Dalum, Bent, Jørgensen, Ulrik, Møller, Kim og Valentin, Finn: Porter og den erhvervspolitiske debat: Samfundsøkonomen nr. 7 1991
18. Dalum, Bent og Willumsen, Gert: National erhvervsudvikling og konkurrenceevne. Debatoplæg udarbejdet for Erhvervsfremmestyrelsen 1994
19. Donahue, John: The privatisation decision, New York Basic Books, 1989
20. Erhvervsfremmestyrelsen juni 1993 – marts 1994: Erhvervsudviklingsrådets 8 ressourceområdeanalyse
21. Erhvervskontoret, Forslag til erhvervspolitisk handlingsplan for Københavns Kommune, Overborgmesterens Afdeling juni 1993
22. Erhvervskontoret: Oplæg til erhvervspolitisk program for Københavns Kommune, overborgm. afd., Økonomidir. juni 1992
23. Erhvervsudviklingsrådets redegørelse, 1994
24. Erhvervsudviklingsrådets ressourceudredning, 1993, Ministeriet for Erhvervspolitik og samordning
25. Espersen, Preben og Harder, Erik: Lov om kommunernes styrelse – Normalstyrelsesvedtægt og normalforretningsorden, jurist- og Økonomiforbundets Forlag 1985
26. Espersen, Preben: Kommunalforvaltning, Dansk Kommunalkursus 1987
27. Fakstorp, Jørgen: Forskning og innovation – Erhvervslivets ressourceindsats, Forskningspolitik nr. 14, 1993

28. Feldt, Kjell Oluf: Radda velfærdsstaten, Forlaget Norstett, 1994
29. Frederiksen, Susan V., Analyse af det potentielle marked for udlicitering af kommunale driftsopgaver samt økonomiske beregninger af mulige besparelser ved udlicitering, Hovedopgave på cand.merc. Studiet, 1991
30. Freeman, Christopher et al., Technology and the future Europe: Global Competition and the Environment in the 1990s. London og New York 1991
31. Gibb, A. A.: Key factors in the design of policy support for the small and medium size enterprise (SME) development process: an overview in Entrepreneurship and Regional Development 5, UK 1993
32. Gunst, Jens og Niels Lauritzen: Planlægning og prioritering: Nogle opgaver og metoder, DJØF's Forlag
33. Gunst, Jens og Otto Larsen, Offentlig økonomi, 2. udgave, DJØF 1987
34. Gunst, Jens og Eskil Heinesen: Når staten skal sælges, DJØF forlag
35. Gunst, Jens: Kompendium til virksomhedsøkonomi 1., Handelshøjskolen i KBH, 1993.
36. Gunst, Jens og Niels Lauritzen: Planlægning og prioritering, nogle opgaver og metoder, DJØF
37. Gunst, Jens, Eskil Heinesen og Niels Lauritzen: Effektivitet og produktivitet – en analyse med udgangspunkt i sundhedssektoren, DJØF's Forlag
38. Gunst, Jens Kompendium til virksomhedsøkonomi 2.: Handelshøjskolen i København 1994.
39. Hansen, Peter Gorm m f., Kommunerne efter kommunalreformen, KL 1985
40. Hansen, Bodil O. og Hans Keiding, DJØF 1991 »Brugerbetaling«.
41. Haugland, Sven A.: Når servicebedrifter blir konkurrenceutsatte, LOS-senteret 1991
42. Hyman, David: Public Finance. A contemporary application of theory to policy, 3rd ed. Dreyden Press 1990
43. Indenrigsministeriet: Københavns kommunes bestyrelse, betænkning fra det af Indenrigsministeren d. 19. juli 1985 nedsatte udvalg om Københavns Kommunes styrelse, betænkning nr. 1114/1987
44. Indenrigsministeriet: lokal erhvervspolitik – debatoplæg om forholdet ml. statslige og lokale initiativer, arb.notat 7, Indenrigsministeriet juni 1987
45. Indenrigsministeriet: Kommunerne og erhvervspolitikken + bilag til betænkning, betænkning 1153 december 1989
46. Industriministeriet: Industripolitisk redegørelse 1986 og regeringens erhvervspolitiske program for byerhvervene, industriministeriet oktober 1986
47. Industriministeriet: Lovforslag nr. L. 134 – forslag til lov om statsgaranti til udviklingsvirksomhed, Schultz Grafisk A/S-Folketinget 1993
48. Jespersen, Jesper: Grøn økonomi, en introduktion til miljø, ressourcer og samfundsøkonomi, DJØF 1994.
49. Johansson, P.O.: An introduction to modern welfare economist, Cambridge 1991
50. Keiding Hans & Hansen, Bodil (1991): Brugerbetaling. DJØF-forlaget, 1991
51. Keiding, Hans: Er den offentlige sektor for stor, DJØF 1991
52. Kommunernes Landsforening (1991): Bedst og billigst – Forlaget Kommuneinformation. København
53. Kommunernes Landsforening: Kommunal erhvervspolitik – indhold, organisation rådgivning og service, KL 1991, 1. udg. 2 oplag
54. Kommunernes Landsforening: Nye muligheder i erhvervspolitikken – et arbejdsrapport, KL, Kontoret for adm. og erhverv Maj/juni 1992
55. Kommunernes Landsforening, »Bedst og billigst«, Kommuneinf. København 1991.
56. Kommunernes Landsforening: Erhvervspolitik- aktuelle temaer, Den kommunale højskole i DK og KL 1994, 1. udg. 1. oplag
57. Kommunernes Landsforening: Samarbejdet ml. kommunerne og private virksomheder, KL 1984
58. Kommunernes Landsforening, Rapport 2/1, 1994, Kontoret f. teknologi
59. Kryger, Mette, Lad markedet bestemme – ikke politikerne, Børsen 4. april
60. Larsen, Otto og Gunst, Jens, »Offentlig økonomi«, DJØF
61. Lykketoft, Mogens: Sans og Samling, Samlerens Forlag 1994
62. Mathiesen, Kurt: Kommunestyret i DK, KL 1986

63. Mikkelsen, Palle og Stenstrup, Jens E. mfl. (1988): Grundskolen og ungdomsuddannelserne. AKFs Forlag. København
64. Mikkelsen, Palle og Steenstrup, Jens E. m.fl.: Offentlige børnepasningsordninger. AKFs forlag. København.
65. Mikkelsen, Palle og Steenstrup, Jens (1988): Brugerbetaling, prioritering – styring – fordeling. AKFs Forlag. København.
66. Millgram, P. og John Roberts: Economics, Organization et Management, Prentice-Hall International ed. 1992
67. Ministeriet for erhvervspolitisk samordning: Erhvervsredegørelse 93, Statens Informations-tjeneste, København 1993
68. Ministeriet for erhvervspolitisk samordning: Erhvervsredegørelse 1993, Min. for erhvervspolitisk samordning 1993
69. Moderniseringsprogrammet 1983
70. Moderniseringsredegørelse 1990, 1991 og 1992
71. Mortensen, J. Birk og Olsen, Ole Jess: Privatisering og beslutning, DJØF 1991
72. Mortensen, Jørgen Brik, Privatisering – danske erfaringer, Samfundsøkonomen juni 1993:4
73. Mouritzen, Povl Erik Jensen og Jensen, Henrik Toft (red.): Samspillet ml. stat og kommune, DJØF 1984
74. Mueller, Dennis C.: Public Choice II, a revised edition of Public choice, 1989, Cambridge University Press, 1. udgave s. 1-39 og 445-465
75. Musgrave / B. Peggy: Public Finance in theory and practice, 5th ed. New York 1989
76. Møller, Lasse og Wolfsen, Beslutninger i organisationer – offentlige og private, DJØF 1991
77. Nielsen, Klaus: Nyere udviklingslinier i økonomisk teori, DJØF 1993
78. Nielsen, J.U.M., H. Heinrich og J.D. Hansen: EF i økonomisk belysning, Systime 1990
79. Nutt, P.C. og R.W. Backoff: The strategic Management of Public and third Sector Organizations, San Fransisco 1992
80. Okun, Arthur: Equality / Efficiency, the big trade off«. Washington D.C. The Brookings Institution, 1975.
81. Olsen, Ole Jess: Regulering af offentlige forsyningsvirksomheder i DK, 1993, DJØF 1. udgave, 1. oplag
82. Olsen, Ole Jess: Samfundsøkonomen, juni 1993:4, Privatisering og deregulering, juni 1993
83. Pedersen, Keld Møller: Struktur og Finansiering af det danske sundhedsvæsen i 90'erne. Lundbeckfondens prisopgave 1990
84. Rosen, Harvey: Public finance, 3rd ed. Homewood IL Irwin, 1992
85. Rytter, Niels: Konkurrencefremme og den offentlige sektor, Samfundsøkonomen juni 1993:4
86. Sahas, Emmanuel S. (1982): Privatizing of the Public Sector: How to shrink Government. Chattham N.J.
87. Salamon, Lester: America's non-profit sector. The foundation Center 1992
88. Samfundsøkonomen nr. 4 1989: Temanummer om privatisering, brugerbetaling, produktivitet og effektivitet
89. Stiglitz, Joseph E.: Economics of the public sector. 1988 W.W. Norton / Company 2. udgave
90. Strandskov, Jesper et al: Ejerforhold og konkurrenceevne i dansk erhvervsliv, Debatoplæg udarbejdet for erhvervsfremme Styrelsen, KBH, 1994
91. Sørensen, Christen: Økonomisk politik. Finans, penge og valutapolitik. Systime 1993
92. Sørensen, Per Byrge: Kommunestyrelsesloven og tilhørende bestemmelse, DAFOLO 1989, 1. udg.
93. Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 28, 23. august 1993: Velfærdsindustrien
94. Williamson, A.E: Transaction Cost Economics and organization theory, 1992
95. Wolf, Charles: Markets or governments: choosing between imperfect Alternatives, Cambridge Mass. MIT Press. 1990.
96. Wolfsen, Poul og Møller, Lasse: Beslutninger i organisationer – offentlig og privat, DJØF 1991
97. Zysmann, John: Governments, markets and growth – Financial systems and the Political Industrial change, Martin Basildon, Oxford, 1983
- 98. Love og bekendtgørelser:**
 - a. Bekendtgørelse om kommuners og amtskommuners deltagelse i erhvervsdrivende selskaber m.v., Erhvervs- og selskabsstyrelsen, d.17. januar 1994

- b. Bekendtgørelse om undtagelse fra aktieindsigt efter lov om offentlighed i forvaltningen af oplysninger givet i medhør af 3, stk.8, i lov om kommuners og amtskommuners samarbejde med aktieselskaber m.v., Erhvervs- og Selskabssyrelsen d. 17. januar 1994.
- c. Betænkning over forslag til lov om kommuners og amtskommuners samarbejde med aktieselskaber m.v. – betænkning afgivet af Erhvervsudvalget d. 6. maj 1992, til lovforslag nr. L85.
- d. Betænkning over forslag til lov om kommuners og amtskommuners deltagelse i erhvervsudviklingsaktiviteter – betænkning afgivet af erhvervsudvalget d. 6. maj 1992 til lovforslag nr. L78
- e. Forslag til lov om kommuners og amtskommuners deltagelse i erhvervsudviklingsaktiviteter, fremsat d. 30.oktober af industriministeren (Anne Birgitte Lundholt), lovforslag nr. L78
- f. Forslag til lov om kommuners og amtskommuners samarbejde med aktieselskaber m.v. fremsat d. 31. oktober 1991 af Lone Dybkjær (RV), Jørgen Estrup (RV) og Marianne Jelved (RV), Lovforslag nr. L85.
- g. Lov nr. 384 af 20. maj 1992 om kommuners og amtskommuners samarbejde med aktieselskaber m.v.
- h. Lov nr. 383 af 20. maj 1992 om kommuners og amtskommuners deltagelse i erhvervsudviklingsaktiviteter.
- i. Lov om ændring af lov om kommuners og amtskommuners deltagelse i erhvervsudviklingsaktiviteter og om ophævelse af lov om kommunal og amtskommunal støtte til forskerparken, lov nr. 1089 af 22. december 1993.