

## Indhold

Redaktørens intro .....	1
Resultater fra en forskningsbaseret gennemgang af effekterne af udlicitering .....	3
Om at oversætte eller aktivere viden i innovationsprocesser med private og offentlige aktører .....	6
Udlicitering – konkurrence og stress eller samarbejde og læring? .....	8
Perspektiver og udfordringer ved offentlig-private innovationspartnerskaber i Norden .....	11
Korte nyheder og litteratur .....	13

## Redaktørens intro

*Ole Helby Petersen, redaktør, AKF  
(ohp@akf.dk)*

Med udgivelsen af AKF's forskningsoversigt over de dokumenterede effekter af udlicitering er der pustet nyt liv i debatten om, hvad vi faktisk ved og ikke ved om fordele og ulemper ved udlicitering af offentlige opgaver. Det er en central diskussion ikke kun for den offentlige sektor, men også for den private sektor samt for alle os borgere, som bruger og betaler for den offentlige service i det danske velfærdssamfund.

Men udlicitering, konkurrenceudsættelse og offentligt-privat samarbejde (OPS) er ikke kun et centralt tema i den danske debat om indretningen af den offentlige sektor. Også i vores nabolande gøres der i disse år mange erfaringer med private aktører. I Sverige er der fx omfattende erfaring med at bruge OPS på de store velfærdsområder som sundhed, børnepasning og ældrepleje. Det har skabt et marked for private, kommercielle aktører, som kan tilbyde professionelle og standardiserede løsninger som alternativ til den offentlige sektors tilbud.

Det er perspektivrigt, fordi det kan være med til at fremme nytænkning og innovation i opgaveløsningen. Men med til billedet hører også, at der for nyligt er blevet udgivet en stor svensk forskningsundersøgelse, som konkluderer, at der er en udtalt mangel på viden om effekterne af konkurrenceudsættelse i den svenske velfærdssktor (Hartman 2011). Lidt ironisk kan man derfor sige, at de svenske initiativer har været en succes, hvis succeskriteriet er, at flere opgaver skal løses af private. Derimod er der ingen systematisk dokumentation for, at den øgede brug af OPS i Sverige faktisk har givet bedre eller billigere velfærdsydelser for svenskerne.

Offentlig-private partnerskaber (OPP) er en anden model, som diskuteres meget i denne tid. Her står pensionsselskaberne klar med tilbud om at låne stat, regioner og kommuner penge til investeringer i alt fra vindmøller til anlæg af nye broer og gennemførelse af lokale infrastrukturprojekter. Man kan ikke fortænke de danske politikere og andre beslutningstagere i, at det i tider med pres på de offentlige budgetter kan være fristende at lege med tanken om et alternativ til offentlig finansiering. Men her er det fagkund-

skabens rolle at levere en fagligt baseret viden om, hvad der faktisk er af viden og erfaringer med OPP i Danmark og i udlandet.

I udlandet er brugen af OPP væsentligt mere blandet, end det ofte fremstilles i den danske debat. Det er rigtigt, at lande som England, Australien, Canada, Spanien, Portugal og Irland efterhånden har mange erfaringer med at bruge OPP. Men med til historien hører også, at lande som Sverige, Norge, Østrig, Holland, Schweiz og Belgien – ligesom Danmark – kun har gennemført ganske få OPP-projekter. Erfaringerne fra udlandet indikerer, at når vi kigger isoleret set på finansieringsdelen af OPP-projekterne, så kan der være flere problemer ved at lade private investorer som fx pensionsselskaberne finansiere den type projekter.

For det første kan låneomkostningerne blive højere end ellers, fordi de private kræver en højere rente, end staten selv ville skulle betale ved udstedelse af almindelige statsobligationer. Renten på 10 årige statsobligationer er lige nu godt 2 procent, hvor pensionsselskaberne for nylig har luftet tanken om en rente på 5 procent på statsgaranterede lån med en indbygget inflationssikring. Man behøver ikke være finansiel ekspert for at vurdere, at det umiddelbart er en temmelig stor fordyrelse af låneomkostningerne i forhold til, hvis den offentlige sektor selv optog lånene.

For det andet viser en gennemgang af EU's regler på området, at det for OPP-projekter, hvor der er tale om statsgaranterede aftaler med minimal risiko for de private investorer, er overvejende sandsynligt, at man budget- og regnskabsmæssigt må behandle projekterne som offentlige investeringer (Petersen 2010). Projekterne må i disse tilfælde opgøres på linje med statens øvrige gældsforpligtelser som en del af den offentlige ØMU-gæld. Det er derfor en udbredt myte, som primært beror på manglende kendskab til reglerne på området, at man med OPP generelt kan omgå EU's kriterier for opgørelse af den offentlige sektors gæld.

Og så skal man huske på, at vi i Danmark faktisk har udviklet et alternativ til den traditionelle OPP-model, som hedder "OPP med offentlig finansiering". Her kan man få alle fordelene ved at

samarbejde på tværs af den offentlige og private sektor og få det langsigtede perspektiv på aftalerne, som den her slags projekter kræver, men uden at vi i Danmark behøver at skabe de samme finansieringsproblemer for os selv, som man bl.a. har set med OPP-projekter i lande som England, Irland, Portugal og Grækenland.

Taget over en kam er det jo ikke disse lande, vi normalt gerne vil sammenligne os med, når det gælder styringen af den offentlige sektors indtægter og udgifter. Der er derfor især i økonomisk trængte tider brug for at fastholde sunde økonomistyringsprincipper og langsigtet økonomisk planlægning. Af samme grund er det også vigtigt at fastholde politikere og andre beslutningstagere på en OPP-dagsorden, som fokuserer på langsigtede og totaløkonomiske løsninger frem for kortsigtede finansieringshensyn, hvor regningen blot udskydes til kommende generationer af skatteydere. Lykkes det at fastholde et fokus på totaløkonomi og helhedshensyn i OPP-aftalerne, så har vi i Danmark en offentlig og privat sektor, som kan indhøste mange fordele ved at indgå i langsigtede partnerskaber.

Denne udgave af OPP-nyt bringer fire artikler om nye tendenser og erfaringer med offentligt-privat samarbejde. I første artikel skriver Ole Helby Petersen, Ulf Hjelmar og Karsten Vrangbæk om resultaterne fra en ny forskningsoversigt over de dokumenterede effekter af udlicitering. I anden artikel skriver Marie Brandhøj Wiuff og Laura Emdal Navne om erfaringer med at afsende, modtage og aktivere viden i en innovationsproces i et offentligt-privat partnerskabsprojekt på rehabiliteringsområdet. I tredje artikel skriver Anette Friis om Helhedsorienteret Drift (HOD) som en måde at sikre, at udlicitering optimerer kommunens ressourcer i forhold til pris og kvalitet såvel som bæredygtighed og tilfredshed blandt medarbejdere, ledere og borgere. I fjerde artikel skriver Guri Weihe og Ole Helby Petersen om resultaterne fra en analyse af offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI) i de fem nordiske lande. Sædvanen tro rundes nyhedsbrevet af med en sektion med korte nyheder og ny litteratur på området.

Debatten om OPS og OPP fortsætter. Velkommen til andet nummer af OPP-nyt i 2011 og god læselyst!

Læs mere:

Hartman, Laura, red. (2011): Konkurrencens konsekvenser: Vad händer med svensk välfärd? Stockholm: SNS Forlag.

Petersen, Ole Helby (2010): Emerging meta-governance as a regulation framework for public-private partnerships: an examination of the European Union's approach. *International Public Management Review*, 11(3):1-21.

## Resultater fra en forskningsbaseret gennemgang af effekterne af udlicitering

Af Ole Helby Petersen ([ohp@akf.dk](mailto:ohp@akf.dk)),  
Ulf Hjelmar ([ulf@akf.dk](mailto:ulf@akf.dk)) og  
Karsten Vrangbæk ([kvr@akf.dk](mailto:kvr@akf.dk)), AKF

Udlicitering er en af de former for konkurrenceudsættelse, som offentlige myndigheder i Danmark har de mest omfattende erfaringer med. Men paradoksalt nok er den eksisterende viden om effekterne af udlicitering i dansk såvel som international sammenhæng fortsat relativt begrænset. Med henblik på at skabe en tværgående viden om de dokumenterede effekter af udlicitering, har AKF i en nylig forskningsrapport gennemgået de danske og udenlandske studier af effekter ved udlicitering udgivet fra 2000 og frem. Rapportens sigte har været at bidrage til en dybere forståelse af effekterne af udlicitering i en dansk såvel som en international sammenhæng og derved kvalificere debatten om fordele og ulemper ved udlicitering af offentlige opgaver.

Undersøgelsen bygger på en anerkendt forskningsbaseret metode og er den hidtil mest omfattende gennemgang af effekter ved udlicitering i en dansk sammenhæng og desuden en af de største i international sammenhæng de seneste ti år. Gennemgangen har kigget på de økonomiske effekter af udlicitering men også på kvalitetsmæssige effekter og på forskelle mellem tekniske områder og de bløde velfærdsområder. Desuden har vi i rapporten kigget på de dokumenterede effekter af udlicitering for de medarbejdere, som berøres af udlicitering.

### Økonomiske effekter af udlicitering

Det overordnede billede i hidtidige danske studier er, at de økonomiske effekter af udlicitering er overvejende positive på de tekniske områder,

såsom vejvedligeholdelse og rengøring. Derimod er der i de eksisterende undersøgelser ikke dokumentation for positive økonomiske effekter af udlicitering på de bløde velfærdsområder, som fx beskæftigelse, sundhed, ældrepleje og børnepassning. Dette generelle billede dækker imidlertid over en stor variation på tværs af forskellige undersøgelser. I de 16 mest omfattende danske studier spænder opgørelsen af de økonomiske effekter bredt. De mest positive studier viser besparelser i størrelsesordenen 20-30 procent, mens de mere negative viser meromkostninger i størrelsesordenen 5-10 procent og i et enkelt tilfælde helt op til 36 procent. Otte danske studier opgør de økonomiske effekter som positive, mens resten af de danske studier peger på uændrede, blandede eller ikke-målbare økonomiske effekter af udlicitering.

I de internationale studier er der to særligt omfattende studier, som viser økonomiske besparelser på affaldsområdet, men disse besparelser ser dog ud til at være aftagende over tid. Blandt de resterende internationale studier er der ligesom i de danske studier relativ stor spredning i opgørelsen af de økonomiske effekter. Der er 11 studier, som dokumenterer varierende økonomiske besparelser på cirka 5-20 procent, mens fem internationale studier opgør de økonomiske effekter ved udlicitering som negative.

### Mangelfuld måling af kvaliteten ved udlicitering

Forskningsgennemgangen viser også, at mange studier er mangelfulde i forhold til opgørelsen af de kvalitetsmæssige effekter af udlicitering. De fleste internationale studier opgør blandede eller uændrede effekter for kvaliteten, men der skal her tages det forbehold, at studierne generelt har

begrænset dokumentation af, hvad udlicitering betyder for kvaliteten, hvilket må betegnes som en væsentlig svaghed ved den eksisterende viden om effekterne af udlicitering.

To af de mest grundige danske analyser viser, at økonomiske besparelser kan opnås ved uændret kvalitet på henholdsvis vejområdet og drift af plejecentre. I begge tilfælde må der dog tages forbehold, fordi kvaliteten enten måles på et mindre udsnit af de undersøgte cases eller ikke dokumenteres ensartet på tværs af casene. Tilsvarende forbehold må tages i forhold til en anden dansk undersøgelse på skolerengøringsområdet, hvor måling af økonomiske besparelser ikke suppleres af en måling af den faktiske kvalitet, før og efter udliciteringen har fundet sted. Derimod antages det, at kvaliteten er uændret, hvilket i et evidensperspektiv naturligvis er problematisk. I dette tilfælde ved man derfor reelt ikke, om besparelsen er opnået på bekostning af en tilsvarende reduktion i kvaliteten.

Der er også en række analyser af effekten af udlicitering på beskæftigelsesområdet, og i disse studier er kvalitetsdimensionen relativt velbelyst. Disse studier viser generelt, at udlicitering har haft en mindre eller ingen betydning for kvaliteten af beskæftigelsesindsatsen. Det fremgår af forskningsgennemgangen, at tre undersøgelser gennemført af uafhængige forskere viser blandede eller svagt negative effekter af udlicitering, mens undersøgelser gennemført af konsulentfirmaer for statslige institutioner viser blandede eller svagt positive effekter.

På baggrund af de begrænsede målinger af kvalitetsaspektet i forbindelse med udlicitering ved vi reelt meget lidt om, hvad der sker med kvaliteten af forskellige offentlige opgaver, når de udliciteres. Det må betegnes som en væsentlig svaghed ved den eksisterende dokumentation, at der er så lav grad af dokumentation af effekter for kvaliteten. For at være meningsfuld må den samlede vurdering af, om udlicitering har været en gevinst, baseres på en samlet afvejning af forholdet mellem pris og kvalitet i den leverede ydelse.

## Hvor store er transaktionsomkostningerne?

Rapporten viser desuden, at mange studier ikke i tilstrækkelig grad tager højde for de omkostninger af juridisk og administrativ karakter, som er forbundet med gennemførelse af udbud. Der kan være væsentlige omkostninger forbundet med at gennemføre og følge op på et udbud, særligt de første gange udbudsforretninger gennemføres. Samtidig kan det også medføre ekstraomkostninger, hvis samarbejdet ikke forløber glat, så der skal iværksættes ekstra kontrolforanstaltninger, behandles klagesager, eller hvis den offentlige bestiller skal overtage opgaven midt i forløbet.

Det er ikke nogen let opgave at vurdere omfanget af sådanne transaktionsomkostninger, og ideelt set burde disse omkostninger sammenholdes med administrative udgifter forbundet med levering og opfølgning på tilsvarende ydelser i offentligt regi. Det er dog et væsentligt forbehold i forhold til mange af de eksisterende undersøgelser af udlicitering, at de ikke i tilstrækkelig grad medregner relevante følgeomkostninger i den samlede opgørelse af de økonomiske effekter.

## Konsekvenser for medarbejderne

AKF's forskningsgennemgang har også kigget på studier og undersøgelser, som analyserer konsekvenserne for de medarbejdere, som berøres af udlicitering. De internationale studier viser generelt, at udlicitering har en tendens til at påvirke løn- og arbejdsvilkår negativt. Studierne peger på, at højere arbejdstempo, lavere jobtilfredshed, usikkerhed om ansættelse, stress og udbrændthed er ofte forekommende konsekvenser af udlicitering. De danske studier viser mere blandede resultater. Fire danske studier finder rent negative konsekvenser i form af højere tempo, stress, ringere fysiske arbejdsforhold, mindre tryghed og generel utilfredshed med ansættelsen. Seks andre danske studier viser derimod blandede konsekvenser.

Det generelle billede af negative effekter for medarbejdere i forbindelse med udlicitering indikerer, at man i højere grad bør inddrage medarbejderperspektivet i fremtidige effektanalyser af udlicitering. Set fra de private virksomheders side er fleksibel løndannelse og mulighed for at

ændre på arbejdsvilkår, arbejdstider og arbejdssted formentlig en forudsætning for økonomiske gevinster. Set ud fra medarbejdernes synspunkt er det omvendt relativt veldokumenteret, at udlicitering i en dansk sammenhæng kan føre til lavere jobtilfredshed og i udenlandsk sammenhæng også til dårligere løn- og ansættelsesvilkår. Det er i den sammenhæng en væsentlig pointe, at de internationale studier er mere entydigt negative end de danske undersøgelser. Det kan skyldes, at de regulerings- og aftalemæssige forhold, bl.a. loven om virksomhedsoverdragelse, er med til at sikre danske medarbejdere bedre vilkår ved udlicitering end i udlandet.

### Perspektiver ved konkurrenceudsættelse – men behov for bedre dokumentation

Der har i Danmark længe været et politisk ønske om at udlicitere flere ydelser på de bløde velfærdsområder, fx på ældre- og dagsinstitutionsområdet. Baseret på det seneste årtis litteratur på området er der ikke forskningsmæssigt belæg for, at man kan forvente generelle økonomiske besparelser ved udlicitering på disse områder. Der er heller ikke tilstrækkelig dokumentation for, hvad udlicitering betyder for kvaliteten – hverken på de tekniske eller bløde velfærdsområder. Dette hænger bl.a. sammen med en mangel på valide undersøgelser, som både kigger på de økonomiske og kvalitetsmæssige effekter af udlicitering. Og flere af de hidtidige undersøgelser bygger på et meget lille antal cases, hvilket begrænser muligheden for en bredere generalisering af resultaterne.

Hvilke perspektiver giver AKF's undersøgelse så for det fremtidige arbejde med udlicitering i kommuner, regioner og staten? Hvis alle offentlige myndigheder konkurrenceudsætter lige så godt, som de bedste på området, så er der grundlag for optimisme. Men historisk har vi set, at der har været betydelige forskelle på tværs af kommuner og sektorer i forhold til de realiserede effekter af udlicitering. Desuden har vi set, at der er betydelige svagheder og mangler i mange af de hidtidige opgørelser af effekter for kvaliteten, såvel som for de berørte medarbejdere. Tilsvarende er der kun få studier, som på tilfredsstillende vis dokumenterer transaktionsomkostningerne ved gennemførelse af udbud.

AKF's rapport taler for, at beslutninger om udlicitering i fremtiden i højere grad baseres på fakta og evidens end på maveførmelser eller ideologi. Undersøgelserne på området viser, at der faktisk kan opnås positive effekter ved udlicitering, især inden for tekniske områder som rengøring, affaldsindsamling og vejvedligeholdelse. Der er dog behov for yderligere at få udbygget vores viden om, hvilke øvrige effekter der er ved udlicitering af offentlige opgaver.

Note: Denne artikel er en forkortet og redigeret version af en artikel bragt i Administrativ Debat, november 2011.

#### Læs mere:

Ole Helby Petersen, Ulf Hjelmars, Karsten Vrangbæk og Lisa La Cour (2011): Effekter ved udlicitering af offentlige opgaver. En forskningsbaseret gennemgang af danske og internationale undersøgelser fra 2000-2011. København: AKF.

## Om at oversætte eller aktivere viden i innovationsprocesser med private og offentlige aktører

Marie Brandhøj Wiuff ([mbw@dsi.dk](mailto:mbw@dsi.dk)) og Laura Emdal Navne ([len@dsi.dk](mailto:len@dsi.dk)), Dansk Sundhedsinstitut (DSI)

Med denne artikel vil vi gerne viderebringe erfaringer med at afsende, modtage og aktivere viden i en innovationsproces i et privat/offentligt partnerskabsprojekt. Viden er i dette tilfælde viden om borgernes behov i rehabilitering, som er blevet til i partnerskabsprojektet: *Rehabilitering på borgernes præmisser*.

### Partnerskabsprojektet *Rehabilitering på borgernes præmisser*

University College Lillebælt (UCL) står i spidsen for projektet, hvor offentlige og private aktører er gået sammen om at skabe innovative netværk og samarbejde om produkt- og serviceudvikling inden for velfærdsteknologi og serviceydelser til borgere i rehabilitering. Partnerne i projektet består af både uddannelses- og vidensinstitutioner (UCL, Forskningsenheden Hammel Neurocenter og DSI), private og offentlige behandlingssteder (Fysioterapi- og smerteklinik Odense, Vejle-fjord Rehabiliteringscenter), virksomhedsrepræsentanter (Vejle Erhvervsudvikling, Trekantsrådets Innovationsforum), en kommune (Fredericia Kommune) og en daghøjskole (Fredericia Idrætsdaghøjskole). Projektet startede i 2009 og afsluttes ved udgangen af 2011.

For mere information om projektet, se: [www.borgerrehab.dk](http://www.borgerrehab.dk)

Viden er noget, der hele tiden skabes og fortolkes i samspillet mellem mange aktører (Benjamin 1989; Dalsgård 2003). Derfor er der brug for at se viden som noget andet og mere end en fast størrelse, som man henter hjem og kan aflevere til andre. Antropologen Steffen Jöhncke påpeger, at viden fra brugerne ikke aktiverer sig selv i innovationsarbejdet, blot fordi den er blevet præsenteret og afleveret godt (Jöhncke &

Vangkilde 2010). Hvis viden skal bruges aktivt i innovative partnerskabsprojekter, er man derfor nødt til at interessere sig for, hvordan man afleverer viden, hvordan viden bliver modtaget og genskabt, når den sættes i brug i mødet mellem forskellige parter.

### Når viden er svær at modtage og oversætte

I dette partnerskabsprojekt blev viden bl.a. afleveret i form af:

- Praksisfortællinger hvor fagpersoner fra rehabiliteringsfaglig praksis nedskrev best-case og worst-case om inddragelse af borgere i rehabilitering.
- En litteraturgennemgang om brugerinddragelse i rehabilitering udført af en gruppe undervisere fra UCL.
- Empiriske beskrivelser af borgernes hverdag og behov i rehabilitering baseret på interview og observationer gennemført af medarbejdere fra DSI (Wiuff & Navne 2010).

Herefter fulgte en række arrangementer, hvor den skrevne viden blev formidlet mundtligt internt blandt projektpartnerne samt på en innovationscamp med borgere, private virksomheder, fagpersoner og eksperter. Desuden deltog de personer, der havde stået for vidensindsamlingen i projekt- og produktudviklingsmøder. Hvordan blev den afleverede viden så modtaget?

Nogle af projektpartnerne har efterlyst en mere populær eller journalistisk formidling af viden af borgernes behov. Virksomhedsrepræsentanterne fremhæver, at især mindre virksomheder ikke nødvendigvis har ressourcer til at sætte sig ind i omfattende undersøgelser. Virksomhederne efterlyser en anden viden end den dybdegående og kvalitative viden fra de empiriske undersøgelser. De har brug for viden om, hvorvidt der reelt er et markedspotentiale, fx hvor mange borgere der

har bestemte behov, og ikke mindst om der fx står kommuner parate til at købe deres eventuelle produkter. Dette er blevet særligt aktuelt for virksomhederne i en tid med økonomisk krise.

På en evalueringsdag var der generel enighed blandt projektpartnerne om, at innovationsprocessen havde været svær. De fleste tilskrev dette oversættelsesproblemer mellem forskellige (faglige) kulturer, skoler og dagsordner. En af projektpartnerne udtrykker den fælles erfaring meget rammende: "Vi taler alle sammen dansk, men alligevel taler vi forskellige sprog". Den viden, der er blevet skabt og afsendt, har været svær at modtage, og derfor har oversættelsen måske slet ikke fundet sted. Projektpartnerne kom selv med forskellige forklaringer på dette på evalueringsdagen:

- 1 At det er nærliggende at trække på velkendte erfaringer fremfor at sætte sig ind i og trække på viden, som andre overleverer til en.
- 2 At de, der indsamlede viden (UCL og DSI), ikke havde et klart billede af, hvem modtagerne af viden var, og hvordan de tænker. De, der indhentede viden, har fx aldrig mødt de virksomheder, som indgår i produktudviklingen.
- 3 At der har været udskiftning i repræsentanter for de forskellige projektpartnere. Det er derfor ikke alle, der har været bekendt med den viden, der var til rådighed, og hvordan den kunne bruges.
- 4 At det i arbejdet med at udvikle ideer og produkter var op til de involverede projektpartnerne selv aktivt at opsøge og inddrage den viden, der forelå. Det var ikke alle, der kunne se behovet for at gøre det.
- 5 At der var mange andre hensyn at tage i arbejdet med at udvikle ideer og produkter; herunder ens egen organisations interesser, en afgrænset tidshorisont og økonomisk råderum.

### Når det lykkes: Træningsprogrammet *Trin-for-Trin*

Én af projektpartnerne, Odense Fysioterapi- og smerteklinik, lykkedes med at omsætte viden til et konkret produkt – et træningsprogram til

energiforvaltning målrettet borgere med kroniske smerter, *Trin-for-Trin*.

Særlige omstændigheder omkring udviklingen af *Trin-for-Trin* har medvirket til, at det blev en succes. Først og fremmest mødte projektpartneren – en privat organiseret fysioterapeut med speciale i kroniske smerter – op med en idé på tegnebrættet allerede ved det første og indledende partnerskabsmøde. De øvrige projektpartnere var nervøse for, om det spændte ben for en åben innovationsproces. Men herefter fulgte et toårigt innovationsforløb, hvor fysioterapeuten har 1) deltaget i gruppeinterview, hvor hun og hendes kollegaer er blevet udfordret på deres arbejde og tanker om brugerinddragelse, 2) haft besøg af en observatør i hendes arbejde med patienterne og 3) fået adgang til viden om brugernes behov i hverdagen i hjemmet, deres muligheder for hjemmetræning, behov for energiforvaltning mv. gennem de empiriske undersøgelser. Al den viden, som har cirkuleret undervejs i innovationsprocessen, har været med til at angive retning, justere og forfine og dermed kvalificere den ide, som allerede lå på tegnebrættet. Mange års fagspecifik erfaring er smeltet sammen med en borgernær hverdagsviden. Samtidig er der koblet en virksomhed på med henblik på at udvikle en digital udgave af træningsprogrammet. Virksomheden er en erfaren leverandør af softwareløsninger til fysioterapeuter og kender derfor markedet på forhånd.

Den lille succeshistorie illustrerer for det første, at det betaler sig at bygge videre og kvalificere de eksisterende gode ideer, produkter eller teknologier – også kaldet andengenerationsinnovation (Bason, Knudsen & Toft 2009). For det andet understreger historien, at innovationsprocesser bør være iterative, dvs. ikke låst fast i faseinddelinger, hvor ting skal ske i en bestemt rækkefølge (ibid.). I skabelsen af *Trin-for-Trin* har viden været omsættelig, netop fordi den er blevet skabt i et tæt samspil mellem produktudvikleren (her en fagperson), brugerne og de empiriske beskrivelser af borgernes oplevelser og behov. I sidste instans er den fælles viden blevet aktiveret i samarbejde med en virksomhed med præcist kendskab til markedet.

En overordnet kritik i procesevalueringen af partnerskabsprojektet var, at virksomhederne

kom alt for sent ind i innovationsprocessen. Læren heraf er, at viden ikke skal produceres i isolerede små enheder, der tager sig separat af vidensindsamling, idégenerering og produktudvikling. Den skal skabes i relationen mellem projektpartnerne i en iterativ proces, hvor parterne undervejs får kendskab til og forståelse for hinandens måder at tænke på og opfatte viden. En tættere relation, hvor projektpartnerne fx var draget ud for at observere borgernes behov i hverdagen i fællesskab, havde – set i bakspejlet – måske givet et bedre udgangspunkt for at modtage og aktivere hinandens viden.

For at sikre aktivering af viden i fremtidige partnerskabsprojekter kan vi derfor anbefale:

- At skabelsen af viden sker i et tæt samspil mellem konceptudviklere, brugerne, vidensindsamlere, virksomheder mv.
- At innovationsprocessen får lov til at være iterativ og rummer mulighed for, at man kan gå frem og tilbage mellem faser.
- At projektpartnerne bruger tid på at sætte sig ind i hinandens perspektiver og forestillinger for derved at blive kloge på hinanden som modtagere.
- At der indsamles empirisk viden på afgrænsede problemfelter fremfor at gå meget bredt til værks. Derved bliver det mere tydeligt, hvad den indsamlede viden kan bruges til.
- At partnerskabet lægger en plan for, hvordan man løbende vil aktivere den viden, der ska-

bes i processen og gør den relevant og tilgængelig for virksomheder og fagpersoner.

- At der udpeges en ansvarlig for aktivering af viden i innovationsprocessen.

#### Referencer

Bason C, Knudsen S & Toft S (2009): Sæt borgeren i spil. Sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation. København: Gyldendal Business.

Benjamin W (1989): Oversætterens opgave. I: Eriksen T (red.): Walter Benjamin oversat (Slagmarks Skyttegravsserie). Århus: Slagmark:71-85.

Dalsgård AL (2003): Teksten: kunsten at fortælle. I: Hastrup K (red.). Ind i verden – en grundbog i antropologisk metode. København: Hans Reitzels Forlag:325-345.

Jöhncke S & Vangkilde KT (2010): Antropologi – fra brugerstudier til virksomhedsetnografi. København: Program for Brugerdreven Innovation, Erhvervs- og Byggestyrelsen og Institut for Antropologi, Københavns Universitet.

Wiuff MB & Navne LE (2010): Notat: 'Rehabilitering på borgernes præmisser'. Empiriske beskrivelser til brug for innovativ udvikling af rehabilitering på borgernes præmisser. København: Dansk Sundhedsinstitut.

## Udlicitering – konkurrence og stress eller samarbejde og læring?

Af Anette Friis, ejer af Formation Consult ApS ([anette@formationconsult.com](mailto:anette@formationconsult.com))

Hvad får kommuner ud af at udlicitere deres opgaver? Der findes nok lige så mange forskellige svar på spørgsmålet, som der findes kommuner. Alligevel lykkes det i AKF's rapport (Petersen m.fl. 2011) at afdække tendenser og dermed bidrage til en bedre forståelse af, hvilke fordele og ulemper, der kan være. I sin analyse af 80 studier, gennemført i Danmark og andre lande fra 2000 til 2011, når rapporten bl.a. frem til følgende.

Dokumenterede effekter for økonomi og kvalitet ved udlicitering af offentlige opgaver til private aktører

I danske studier er der fundet eksempler på meget forskellige effekter, lige fra besparelser til et enkelt tilfælde af merudgifter. Det er navnlig på tekniske områder som fx rengøring, vejvedligeholdelse og drift af grønne områder, at der er dokumenteret besparelser ved udlicitering, uden at der er registreret mærkbare ændringer i for-

hold til kvaliteten. Det skal dog bemærkes, at studierne generelt i højere grad fokuserer på pris end på kvalitet, og det gør det problematisk at sammenligne resultaterne.

Meget tyder på, at besparelserne ved udlicitering ikke nødvendigvis skyldes de private virksomheders effektivitet, men derimod konkurrencesituationen. Det hænder, at de private for at komme ind på markedet ved den første licitation afgiver et bud, der ikke er lønsomt for dem. Nogle virksomheder vælger så af hensyn til deres indtjening på kort sigt at sænke service- og kvalitetsniveauet på de mindst rentable opgaver – det kan ske ved at bruge yngre, mindre erfarne og lavere uddannede medarbejdere, der koster mindre i løn end deres erfarne, veluddannede kolleger. Hvis virksomhederne beholder opgaven over en årrække, bliver de ofte nødt til at hæve priserne til et mere realistisk niveau.

Samtidig undersøger de kommunale medarbejdere de privates priser og ydelser, så de kommunale driftsenheder kan effektivisere deres arbejde og afgive et konkurrencedygtigt bud på opgaverne. Det betyder ifølge rapporten, at der i flere tilfælde også er opnået væsentlige besparelser i den offentlige sektors egne bud (kontrolbud), og flere studier viser, at forskellen mellem offentlige og private alternativer bliver mindre over tid, idet den første kontraktperiode fungerer som en slags læringsperiode for både offentlige og private aktører. På den baggrund anbefaler rapporten, at den offentlige sektor arbejder mere strategisk med kontrolbud, end det er tilfældet i dag.

## Dokumenterede effekter for de medarbejdere, der berøres af udlicitering

Generelt giver studierne et blandet billede af medarbejderkonsekvenserne, men en del undersøgelser rapporterer om negative effekter i form af stress, ringere fysiske arbejdsforhold, mindre tryghed i ansættelsen, øget sygefravær og generel utilfredshed med ansættelsen.

En stor del af de problemer, rapporten kommer ind på, kan løses ved at omstille kommunens strategiske styringstankegang til HelhedsOrienteret Drift (HOD). Flere kommuners teknik og miljø (København, Aalborg, Herning, Slagelse,

Fredensborg) har allerede valgt dette afsæt, og endnu flere er på vej. HOD handler om effektivisering gennem udvikling og læring og kan være en del af løsningen på nogle af de udfordringer, som der kan være ved udlicitering. For at skabe en sund basis for HOD er det nødvendigt at opbygge eller udbygge en gensidig tillid og en både faglig og menneskelig respekt mellem medarbejdere og ledelse. En organisation, der investerer tid og kræfter i et godt grundlag for HOD, vil få bedre muligheder for at optimere sine ressourcer i forhold til pris og kvalitet samt bæredygtighed, og for at opnå større tilfredshed hos medarbejdere, ledelse og borgere.

## Helhedsorienteret drift (HOD)

Når en organisation har valgt HOD, betyder det, at den evaluerer sine opgaver "hele vejen rundt". Vil man finde ud af, om en opgave er løst godt nok, er det ikke tilstrækkeligt at se på, om budgettet er overholdt. Man skal også undersøge, om kunderne og de, der har udført opgaven, er tilfredse med kvaliteten. Derudover holder stadig flere kommuner skarpt øje med, om kravene til bæredygtighed er overholdt. Denne måde at vurdere sine resultater på, kan også kaldes en multipel bundlinje.

Når vi undersøger arbejdsopgaver hele vejen rundt, sætter vi dem i balanceret perspektiv. Vi arbejder med fem perspektiver, som alle er lige betydningsfulde: borgere, medarbejdere, kvalitet, bæredygtighed og pris. Er økonomien trang, må vi finde en balance inden for de givne rammer.

For at skabe synergi, kan man sætte folk sammen på tværs af organisationen, så de kan udveksle viden og erfaringer og inspirere hinanden. Uanset, om det drejer sig om økonomi, bæredygtighed eller noget tredje, skal hvert perspektiv undersøges og sættes i forhold til de øvrige perspektiver, når man i organisationen spørger hinanden: "Er der noget, vi kunne ønske var anderledes? Hvordan gør private leverandører? Hvad får de ud af det? Hvad får andre kommuner ud af deres måde at arbejde på? Hvorfor udfører vi denne opgave? Hvorfor ser borgerne helt anderledes på vores ydelse, end vi selv gør?"

I praksis betyder det, at vi undersøger, om det fungerer sådan, som vi har ønsket, og hvad vi

kunne gøre bedre. Det gør vi ikke ved et skrivebord, men derude, hvor arbejdet udføres. Vi samler et tværfagligt hold af repræsentanter for drift, forvaltning, en privat virksomhed og hvis muligt en medarbejder fra en anden kommune. I fællesskab tager vi ud og ser på faglig kvalitet et eller andet sted – det kunne være et vejareal, en plads, en park, en institutions udendørsarealer, et idrætsanlæg m.m.

Det, vi ser under vores besøg, diskuterer vores tværfaglige hold indbyrdes og med de mennesker, vi måtte møde på stedet. Vi spørger ind til kvalitet, drift etc. og bidrager hver især med vores viden og erfaring.

Vi gør vores arbejde ud fra vores eget perspektiv, men skal også kunne betragte det fra andres synsvinkel. Det giver os mulighed for at overveje, om der kan være fordele i, at vi ændrer på vores måde at arbejde på – om vi kan tilgodese flere behov, gøre et bedre stykke arbejde eller spare penge.

## Økonomiske og menneskelige gevinster

Når en kommune anvender HOD, vil den lettere kunne danne sig et billede af, hvordan økonomi, kvalitet, borgernes tilfredshed, medarbejdertrivsel og bæredygtighed spiller sammen i kommunens samlede arbejde. Det gør det nemmere for kommunen at finde forbedringsmuligheder ved at sammenligne sine resultater – med private virksomheders resultater, med tidligere års resultater i kommunen, og med andre kommuner, der også har valgt at arbejde med HOD.

HOD lægger op til, at offentlige virksomheder samarbejder med private virksomheder, så kommunens medarbejdere og de privat ansatte kan løse opgaver i fællesskab, lære af hinandens måde at arbejde på og få et helhedsorienteret syn på, hvordan borgere og medarbejdere får mest ud af de økonomiske og menneskelige ressourcer, der er til rådighed. Det bevirker, at kommunens ansatte ikke længere opfatter en privat virksomhed som konkurrent og stressfaktor, men derimod som en partner, de kan ud-

veksle viden og erfaringer med – og som en, der er til for at hjælpe med at løse opgaver, i stedet for at tage dem fra kommunens medarbejdere. Et sådant samarbejde giver også de offentlige aktører mulighed for at benchmarke på de private virksomheders forhold mellem pris og ydelse og derved nå frem til, hvordan de selv kan yde god service til en konkurrencedygtig pris.

## Social kapital styrker produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen

Den sociale kapital, dvs. evnen til i fællesskab at løse virksomhedens kerneopgaver, vil blive styrket, så produktivitet og kvalitet øges. Stress, frygt for afskedigelser og forringelse af de fysiske arbejdsvilkår erstattes af medarbejdertrivsel og tillid til ledelsen. Dermed baner kommunen vej for udvikling og læring, idet medarbejdere, når de føler sig trygge, får overskud til at være åbne og bidrage med forslag og ideer til, hvordan deres arbejde kan gøres endnu bedre og effektivt.

I forløbet vil der opstå – forhåbentlig mange – situationer, hvor medarbejdere og ledere undrer sig og spørger sig selv og hinanden: "Hvorfor har vi gjort sådan? Hvorfor gør vi det ikke på en ny, mere hensigtsmæssig, mere tilfredsstillende, billigere måde?" Det er nemlig, når vi undres og forstyrres, at vi begynder at overveje alternativer. Ser vi ud over vores eget arbejdsområde og betragter vores arbejde i hele kommunens samlede perspektiv, udvikler det os og vores arbejde.

For at kunne udvikle medarbejdere og ledelse, er der brug for en særlig kultur omkring samarbejde og tillid, herunder tillid til at blive hørt og involveret i rette tid, tradition for at udføre sit arbejde ordentligt og til tiden, samt gensidig faglig respekt.

Det er ganske enkelt forudsætningerne for overhovedet at kunne have et læringsmiljø og mulighed for at tænke nyt. Til gengæld vil den helhedsorienterede tankegang, hvis den anvendes aktivt og konsekvent, kunne give organisationen en gevinst på alle fem bundlinjer – dvs. i forhold til borgere, medarbejdere, kvalitet, bæredygtighed og pris.

## Perspektiver og udfordringer ved offentlig-private innovationspartnerskaber i Norden

Af Guri Weihe, ([guri.weihe@dk.ey.com](mailto:guri.weihe@dk.ey.com)), manager, Ernst & Young og Ole Helby Petersen ([ohp@akf.dk](mailto:ohp@akf.dk)), seniorforsker, AKF

De nordiske velfærdsmodeller står over for store udfordringer i forhold til demografi, finansiering og konkurrenceevne. Offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI) kan bidrage til bedre eller billigere velfærdsløsninger, samtidig med at der skabes nye eksportmuligheder. En ny analyse viser, at OPI har lovende perspektiver, men analysen peger også på en række barrierer for de innovative partnerskaber. Især udbudsregler, problemer med finansiering og manglende risikovillighed hos både offentlige og private aktører kan hæmme innovationen. Denne artikel redegør for analysens hovedresultater og anbefalinger til, hvordan OPI-samarbejder kan understøttes i fremtiden.

### Om analysen

Analysen blev udarbejdet på vegne af Erhvervs- og Byggestyrelsen og Nordisk Ministerråd, og resultaterne er offentliggjort i publikationen *Strategic use of public-private cooperation in the Nordic region* (2011). Analysen gennemgår erfaringerne med innovative partnerskaber på velfærdsområdet i Danmark, Sverige, Norge, Island og Finland. Projektet har både kigget på de reguleringsmæssige rammer for indgåelse af OPI-samarbejder og på konkrete erfaringer med OPI gennem 11 casestudier af konkrete innovationspartnerskaber inden for områderne ældre og handicappede, forebyggelse, uddannelse, behandling og genoptræning samt børn og unge.

### Hvad er OPI?

OPI adskiller sig fra traditionelle offentlig-private partnerskaber (OPP) ved i højere grad at være udviklings- og innovationsorienterede samarbejder med fokus på udvikling af nye løsninger inden for velfærdssektoren. OPI er også kendetegnet ved, at der ofte er tale om samar-

bejder, som er mindre kontraktbaserede end traditionelle partnerskabsprojekter, hvor samarbejdet styres af en omfattende og kompleks kontraktstruktur mellem parterne.

#### Kort om OPI

Et OPI-projekt er en gensidig forpligtende samarbejdsaftale mellem offentlige og private organisationer, hvor målet er at forny og udvikle offentlige velfærdsløsninger.

Et OPI er ikke en standardiseret organiseringsform, men er blot defineret ved at en offentlig og en privat aktør laver en samarbejdsaftale omkring udviklingen af en ny løsning. Samarbejdsstrukturen kan derfor variere.

OPI kan både resultere i produktinnovation (fx en ny teknologisk løsning) eller procesinnovation (fx nye arbejdsgange eller organiseringsformer).

Parterne i et OPI-projekt deler løbende deres viden med hinanden, og både medarbejdere og brugere kan inddrages gennem brugerdrevet innovation.

OPI-samarbejdet fortsætter ofte til et nyt produkt eller en ny proces er udviklet. Efterfølgende kan den nye løsning blive omfattet af et egentligt offentligt udbud.

Betegnelsen OPI er ikke udbredt i hele Norden, men bliver primært anvendt i en dansk kontekst. OPI-aktiviteter i de øvrige nordiske lande bliver ikke nødvendigvis benævnt OPI, hvilket kan gøre det vanskeligt at foretage en direkte sammenligning af initiativer og projekter på tværs af de nordiske lande. I Finland er der fx en lang tradition for regionalt baserede samarbejder mellem den offentlige og private sektor (fx mellem erhvervsliv og universiteter), som ikke omtales som OPI.

## Muligheder med OPI

Et succesfuldt OPI kan tilvejebringe en række fordele for både den offentlige og den private part i innovationspartnerskabet. For den offentlige part kan OPI bl.a. medføre:

- Omkostningsbesparelser
- Tidsbesparelser
- Kvalitetsforbedringer i velfærdsydelserne
- Øget brugertilfredshed

Tilsvarende kan et OPI tilvejebringe en række positive fordele for den private part i et innovationspartnerskab, herunder bl.a.:

- Nye forretningsmuligheder
- Nye vækstmuligheder
- Øget omsætning
- Øget indtjening

Det er dog ikke altid, at de ønskede effekter opnås. Det kan dels skyldes udfordringer på projektniveau, fx manglende erfaring med OPI eller problemer i det enkelte projekt, og dels overordnede rammevilkår (institutionelt niveau), såsom udbudsreglerne eller kompliceret adgang til finansiering. Vi vil i det følgende fremhæve en række udvalgte institutionelle udfordringer.

## Udbudsreglerne – nødvendige men komplekse

En af udfordringerne, når offentlige organisationer indgår i innovationspartnerskaber, er udbudsreglerne. Formålet med udbudsreglerne er at skabe lige konkurrencevilkår for private virksomheder og sikre, at den offentlige sektor styrer sine udgifter ansvarligt ved at købe ydelser til den bedste pris og kvalitet. Det er begge fornuftige og gode formål. Men udbudsreglerne kan være en udfordring i forhold til innovative projekter, hvor man sjældent på forhånd kan definere helt præcist, hvilken ydelse eller hvilket produkt, man har brug for. Mange af de aktører, som vi har interviewet i forbindelse med udarbejdelsen af den nordiske OPI-rapport, peger på udbudsreglerne som en af de primære barrierer for projekterne.

## Behov for risikovillige udviklings- og innovationsmidler

En anden udfordring er, hvordan det offentlige kan gennemføre en ansvarlig økonomistyring af den her type udviklingsprojekter uden at kvæle innovationen. OPI-projekter er pr. definition risikofyldte, fordi det ikke er sikkert, at projektet bliver vellykket. Man risikerer derfor at kaste millioner efter et projekt, der kan ende med ikke at blive til noget – og det kræver både risikovillighed og en anden form for budgettering, end man er vant til i den offentlige sektor.

Et bud på en løsning er, at man i den offentlige sektor indfører specifikke udviklings- og innovationsbudgetter, hvor der gælder andre og løsere regler for økonomistyring og resultatopfølgning end for almindelige driftsbudgetter. Det centrale er, at der indbygges en risikovillighed i de særlige innovationsbudgetter, så der bliver større mulighed for at tænke nyt.

## OPI er ikke en del af kerneopgaven

I offentlige organisationer som producerer velfærdsydelser er fokus naturligt på kerneopgaverne, som er at levere og finansiere serviceydelser. Det er ikke altid indbygget i organisationernes selvforståelse og legitimitet, at de skal være forretningsorienterede eller skal afsøge mulighederne for partnerskaber med private virksomheder.

Det kan derfor være svært at finde ressourcer til OPI i en traditionel velfærdsorganisation. Den type organisationer er ikke naturligt gearet til at tænke forretning og produktudvikling, men tænker i stedet på faglighed og kerneopgaver. Det kræver derfor en aktiv ledelsesmæssig prioritering og indsats, hvis OPI i højere grad skal på dagsordenen i kommuner og regioner. Samtidig er det her, at langt de fleste af de borgernære opgaver løses, og derfor også her behovet for nytænkning og innovation er størst.

## Statslige støttepuljer

Der findes en række offentlige puljer og fonde, fx ABT-fonden, Fornylsesfonden og Region Midtjyllands OPI pulje, som støtter offentlig-private samarbejdsprojekter om udvikling af nye vel-

færdsløsninger. Der har også været en række andre initiativer med fokus på at fremme OPI, fx etableringen af "Laboratorium for offentlig-privat innovation og velfærdsteknologi" som er finansieret af EU's regionalfondsmidler, staten og regionale erhvervsudviklingsmidler samt egenfinansiering fra deltagende parter.

Men den nordiske rapport viser, at det kan være svært for det enkelte OPI-projekt at finde frem til den rigtige pulje. Mange aktører peger også på, at ansøgningsprocessen er tidskrævende og kompliceret, og at det kan være en hindring i opstartsfasen af et partnerskabsprojekt.

### Hvordan fremme OPI fremadrettet?

Rapporten konkluderer, at potentialet ved OPI er lovende både for den offentlige og private sektor. Det anbefales på den baggrund, at de nordiske regeringer iværksætter en række initiativer til styrkelse af det strategiske arbejde med OPI. Konkret giver vi seks anbefalinger til, hvordan OPI-samarbejder bedre kan understøttes i fremtiden:

- 1 Skabelse af en klar og entydig juridisk ramme for OPI-projekter.

- 2 Oprettelse af en specialiseret OPI-enhed med deltagelse af stat, kommuner og regioner.
- 3 En national kompetenceenhed for udbud, som kan afgive bindende tilsagn i udbuds-sager.
- 4 Et uddannelses- og træningsprogram for regionale og kommunale offentligt ansatte, der arbejder med OPS og OPI.
- 5 En samlet indgang til de offentlige puljer, som støtter OPI-initiativer og -projekter.
- 6 En samlet portal om OPI med information om lovgivning, manualer og erfaringer fra tidligere projekter.

*Læs mere:*

Weihe, Guri; Steven Højlund, Eline Theresa Bouwhof Holljen, Ole Helby Petersen, Karsten Vrangbæk & Jacob Ladenburg (2011): Strategic use of public-private cooperation in the Nordic region. Hele rapporten kan downloades her:  
<http://www.norden.org/da/publikationer/publikationer/2011-510>

## Korte nyheder og litteratur

### Korte nyheder

- Udbudsportalen udvider dokumentationsdatabasen med 25 nye cases på konkurrenceudsættelse. Dokumentationsdatabasen indeholder nu 120 eksempler på konkurrenceudsættelse.
- AKF udgiver den hidtil største forskningsoversigt over de dokumenterede effekter af udlicitering. Rapporten gennemgår i alt 80 danske og internationale undersøgelser udgivet i perioden 2000-2011.
- Udbudsrådet offentliggør en ny analyse af effekter ved udlicitering på hjælpemiddelområdet i ti danske kommuner.
- S-SF-R-regeringen har annonceret, at aftalen om den forpligtende IKU-målsætning for kommunerne ikke forlænges. Tallene for den

kommunale Indikator for Konkurrenceudsættelse (IKU) viser, at kommunerne i 2010 konkurrenceudsatte 25,7 procent af de opgaver, som efter gældende regler må løses af private.

- EU-kommissionen fremlægger inden længe et forslag til en revision af udbudsreglerne. EU-kommissionen forventes at fremlægge forslaget om de reviderede udbudsregler inden jul 2011.

### Ny litteratur

Andersen, Tobias Hjelm (2011): De nye udbudsregler: Særligt § 12 om formelle mangler.  
<http://www.udbudsportalen.dk/Ret-og-regler/Juridiske-artikler/De-nye-udbudsregler-Sarligt--12-om-formelle-mangler/>

- Beckett, Trine & Annemette Schultz Jørgensen (2011): Godt forarbejde en fordel med OPP. <http://www.udbudsportalen.dk/Cases/Erfaringsartikler/Godt-forarbejde-en-fordel-med-OPP/>
- Christensen, Andreas (2011): Ejerforhold i OPP-kontrakter – udtalelse fra Skatterådet. <http://www.udbudsportalen.dk/Ret-og-regler/Juridiske-artikler/Ejerforhold-i-OPP-kontrakter--udtalelse-fra-Skatteradet/>
- Christensen, Andreas (2011): Udbudspligt for udskilte forsyningsselskaber? <http://www.udbudsportalen.dk/Ret-og-regler/Juridiske-artikler/Udbudspligt-for-udskilte-forsyningsselskaber/>
- Christensen, Andreas & Martin Stæhr (2011): Navne på prækvalificerede ansøgere skal oplyses ved EU-udbud. <http://www.udbudsportalen.dk/Ret-og-regler/Juridiske-artikler/Navne-pa-praekvalificerede-ansogere-skal-oplyses-ved-EU-udbud/>
- Dethlefsen, Peter (2011): Ny dom om kollektive overenskomster <http://www.udbudsportalen.dk/Ret-og-regler/Juridiske-artikler/Ny-dom-om-kollektive-overenskomster-mv/>
- Hartman, Laura, red. (2011): Konkurrencens konsekvenser: Vad händer med svensk välfärd? Stockholm: SNS Forlag.
- Helberg, Niels (2011): En detaljeret projektplan er et must. <http://www.udbudsportalen.dk/Cases/Erfaringsartikler/En-detaljeret-projektplan-er-et-must/>
- Helberg, Niels (2011): Gennemarbejdet udbudsmateriale giver bedre tilbud i Silkeborg og Viborg <http://www.udbudsportalen.dk/Cases/Erfaringsartikler/Gennemarbejdet-udbudsmateriale-giver-bedre-tilbud-i-Silkeborg-og-Viborg/>
- Høg, Torkil (2011): Retsvirkningen af klage i en frivillig offentliggørelsesperiode. <http://www.udbudsportalen.dk/Ret-og-regler/Juridiske-artikler/Retsvirkningen-af-klage-i-en-frivillig-offentliggørelsesperiode/>
- Olsen, Jan (2011): Udbud – hvor meget skal man vide for at kunne handle <http://www.udbudsportalen.dk/Aktuelt/Nyhedsarkiv/Udbud--hvor-megget-skal-man-videre-for-at-kunne-handle/>
- Petersen, Ole Helby (2011): Multi-level governance of public-private partnerships An analysis of the Irish case. *Administrative Culture*, 12(2):162-188.
- Petersen, Ole Helby (2011): Public-private partnerships as converging or diverging trends in public management? A comparative analysis of PPP policy and regulation in Denmark and Ireland. *International Public Management Review*, 12(2):1-37. <http://www1.imp.unisg.ch/org/idt/ipmr.nsf/>
- Petersen, Ole Helby; Ulf Hjelm, Karsten Vrangbæk & Lisa la Cour (2011): Effekter ved udlicitering af offentlige opgaver En forskningsbaseret gennemgang af danske og internationale undersøgelser fra 2000-2011. København, AKF. [http://www.akf.dk/udgivelser/container/2011/udgivelse\\_1113/](http://www.akf.dk/udgivelser/container/2011/udgivelse_1113/)
- Vrangbæk, Karsten; Ole Helby Petersen & Ulf Hjelm (2011): Effekter af udlicitering – Resultater fra en forskningsbaseret gennemgang. *Administrativ Debat*, december 2011.
- Tiedemann, Niels (2011): Evaluering af pris i udbud. <http://www.udbudsportalen.dk/Ret-og-regler/Juridiske-artikler/Evaluering-af-pris-i-udbud/>
- Tiedemann, Niels (2011): Rabat på "øvrigt sortiment". <http://www.udbudsportalen.dk/Ret-og-regler/Juridiske-artikler/Rabat-paa-ovrigt-sortiment/>
- Udbudsportalen (2011): Udbud af kommunale befordringsopgaver. <http://www.udbudsportalen.dk/Vejledninger/Drejeboger-i-konstruktion-af-udbud/Udbud-af-befordringsopgaver/>
- Udbudsportalen (2011): Udbud af genoptræning efter Sundhedslovens § 140. <http://www.udbudsportalen.dk/Vejledninger/Drejeboger-i-konstruktion-af-udbud/Udbud-af-genoptraning-efter-sundhedslovens--140/>

Udbudsportalen (2011): Vejledning vedr. etablering af plejecentre og -boliger.  
<http://www.udbudsportalen.dk/Vejledninger/Drejebøger-i-konstruktion-af-udbud/Vejledning-til-etablering-af-plejecentre-og--boliger/>

Udbudsrådet og Rambøll Management (2011): Effektanalyse af Hjælpemiddelområdet.  
<http://www.udbudsraadet.dk/nyheder/fakta-om-effektanalyse-af-hjaelpemiddelomraadet/>

---

## Redaktionelle fakta

OPP-nyt formidler erfaringer med partnerskaber og offentligt-privat samspil fra forskning og praksis. Nyhedsbrevet er uafhængigt af økonomiske interesser og udsendes halvårligt. Nyhedsbrevet redigeres af Ole Helby Petersen, AKF, Anvendt KommunalForskning. Artikler bragt i OPP-nyt er udtryk for den enkelte forfatters holdninger og er ikke udtryk for redaktørens eller AKF's holdning. OPP-nyt er åbent for artikler samt bidrag til korte nyheder og litteraturomtaler. Kontakt redaktionen for nærmere aftale om bidrag.

Redaktør: Ole Helby Petersen, [ohp@akf.dk](mailto:ohp@akf.dk),  
telefon 51 22 75 73.

Teknisk redigering og layout: Karen Deth, AKF.

Udgiver: AKF, Anvendt KommunalForskning.