

Offentlig-privat samarbejde: Var der videnskabeligt belæg for Produktivitetskommissionens anbefalinger?

Produktivitetskommissionens sjette og sidste analyserapport satte fokus på potentialerne ved øget brug af konkurrenceudsættelse og offentlig-privat samarbejde. Denne artikel gennemgår og diskuterer det videnskabelige grundlag for Produktivitetskommissionens anbefalinger.



OLE HELBY PETERSEN
Lektor, ph.d.
Institut for Samfund og Globalisering
Roskilde Universitet



ULF HJELMAR
Programleder, ph.d.
KORA – Det Nationale Institut for Kommuner
og Regioners Analyse og Forskning.

Introduktion

Gennem de seneste årtier har der været stigende opmærksomhed omkring inddragelsen af private aktører i den offentlige opgaveløsning. Denne udvikling forbindes ofte med introduktionen af New Public Management (NPM), hvor markedsmekanismer, resultatstyring og ledelsesprincipper indhentet fra den private sektor gradvist er blevet introduceret i den offentlige sektor (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2004; Christensen & Lægred, 2007). Skiftende danske regeringer har siden Schlüter-regeringens moderniseringsprogram fra 1983 arbejdet på at øge inddragelsen af den private sektor i den offentlige opgaveløsning (Ejersbo & Greve, 2014). I 1980'erne og 1990'erne kom det primært til udtryk ved de første privatiseringer af offentlige selskaber såsom Datacentralen, Københavns Lufthavn og TeleDanmark. Omfanget af privatiseringer forblev dog moderat, og i 1990'erne og 2000'erne blev fokus gradvis rettet mod udlicitering og frit-valgs ordninger. Over de seneste 5-10 år er de konkurrencebaserede modeller desuden blevet suppleret af nye og mere partnerskabsbaserede samarbejdsformer som OPP (offentlige-private partnerskaber) og OPI (offentlige-private innovationspartnerskaber).

Da Produktivitetskommissionen i februar 2014 offentliggjorde sin sjette og sidste analyserapport, satte kommissionen fokus på potentialerne ved konkurrenceudsættelse og offentlig-privat samarbejde og spillede dermed ind i en aktuell debat om erfaringer, fordele og ulemper ved samarbejde mellem den offentlige og private sektor (Produktivitetskommissionen, analyserapport 6, 2014). Rapporten fulgte i kølvandet på en række danske og internationale videnskabelige undersøgelser,

som i årene forinden havde skabt fornyet opmærksomhed om emnet ved at konkludere, at vidensgrundlaget efter årtiers forsøg på indførelse af markedsmekanismer og en til tider heftig politisk debat fortsat var forholdsvis spinkelt og erfaringerne mere blandede end hidtil antaget (se fx Bel, Fageda & Warner, 2010; Hartman, 2011; Petersen, Hjelmar, Vrangbæk og la Cour, 2011; Petersen & Hjelmar, 2013). Den røde tråd i Produktivitetskommissionens rapport er konkurrence om offentlige opgaver, som med kommissionens ord »er en væsentlig drivkraft for produktivitet og innovation« (Produktivitetskommissionen, analyserapport 6, 2014: 8). Offentlig-privat samarbejde anvendes i rapporten som en samlebetegnelse for konkurrenceudsættelse, offentlige indkøb, frit-valgs ordninger, OPP og OPI, som behandles i særskilte analysekapitler. Rapporten munder ud i en række anbefalinger, som samles under tre hovedtemaer:

- Effektiv konkurrence om offentlige opgaver øger produktiviteten
- Lave udbudsomkostninger og godt købmændskab øger gevinsten
- Samarbejde og partnerskaber kan fremme innovationen

Formålet med denne artikel er at gennemgå og diskutere grundlaget for Produktivitetskommissionens anbefaling om et styrket offentlig-privat samarbejde som en vej til at øge produktiviteten i den offentlige sektor. Centrale spørgsmål, som behandles i artiklen, er: Hvilke antagelser lå til grund for kommissionens anbefalinger om at øge konkurrenceudsættelsen på de offentlige opgaveområder? Hvilket vidensgrundlag lå

til grund for kommissionens analyser og konklusioner, og hvor sikkert et videnskabeligt grundlag havde kommissionen for anbefalingerne i rapporten? I det følgende behandler vi disse spørgsmål og lægger ud med en gennemgang af de centrale argumenter for og imod konkurrenceudsættelse af offentlige opgaver, som ligger til grund for kommissionens principielle overvejelser om fordele og ulemper ved konkurrenceudsættelse og offentlig-privat samarbejde.

Konkurrenceudsættelse som drivkraft for øget produktivitet og innovation?

For at vurdere grundlaget for Produktivitetskommissionens anbefalinger om konkurrenceudsættelse og offentlig-privat samarbejde som en måde at hæve den offentlige sektors produktivitet må vi forholde os til de bagvedliggende teoretiske præmisser for kommissionens konklusioner og anbefalinger. Tilsvarende vil vi også se på de teoretiske antagelser, som forskningen på området bygger på, og på den baggrund diskutere, om Produktivitetskommissionens teoretiske grundsyn afspejler forskningsområdets.

Ser man på Produktivitetskommissionens rapport, så fremgår det, at kommissionen henter teoretisk inspiration fra neoliberal økonomisk tænkning, som er blevet videreført inden for økonomi og statskundskab ved de såkaldte *public choice* teorier (Lundquist, 2001; Blom-Hansen, 2003; Pollitt og Bouckaert, 2004). Den grundlæggende præmis i denne tænkning er, at den offentlige sektor præges af samme problemer som private monopoler, og at offentligt ansvar for regulering og finansiering derfor ikke nødvendigvis behøver indebære offentlig produktion af serviceydelser (Hartman, 2011; Hjelmar, Petersen & Vrangbæk, 2013). Desuden antages det, at konkurrenceudsættelse af offentlige opgaver vil lede til højere effektivitet, bedre kvalitet, større mangfoldighed og innovation. Med andre ord sætter konkurrencen på markedet (offentlige og private) leverandører under pres, og det giver tilskyndelse til at udvikle mere effektive og mere innovative produktionsmetoder. Samtidig lægger *public choice* teorien vægt på, at hvor offentlige organisationer skal tage hensyn til en bred vifte af samfundsmæssige målsætninger (effektivitet, lighed, retssikkerhed, inklusion mv.), er private aktørers succeskriterier mere entydigt knyttet til deres økonomiske effektivitet. Det ledelsesmæssige råderum bliver dermed både større og mere fokuseret på effektivitet end i offentligt regi, og private aktører opfattes derfor som mere produktive og resultatorienterede end offentlige aktører, som opererer med en bredere og mere sammensat bundlinje (Moore, 1995).

Til sammenligning bygger forskningen i konkurrenceudsættelse også på *public choice* teoretiske argumenter, men præges også af et markedskritisk blik, hvor konkurrenceudsættelse i teorien forventes at føre til øget omkostningseffektivitet, men hvor der samtidig sættes mere fokus på, om præmisserne for effektiv konkurrence i praksis er opfyldt (se fx Bel, Fagedag & Warner, 2010; Hartman, 2011; Petersen, Hjelmar, Vrangbæk og la Cour, 2011; Petersen & Hjelmar, 2013). Det grundlæggende argument indenfor den markedskritiske tænkning er, at

forestillingen om »det perfekte marked« ligger langt fra den faktiske virkelighed på mange offentlige opgaveområder (Gilmour and Jensen, 1998). Der argumenteres for, at der i praksis ofte vil blive etableret private monopoler til afløsning af offentlige monopoler, fordi etableringsomkostninger kan være betydelige, og det afholder andre aktører fra at kunne konkurrere effektivt.

Samtidig peger det markedskritiske blik på en risiko for, at private leverandører fokuserer på de løsninger, som man belønnes for, hvilket kan føre til målforskydning, hvor målbare opgaver prioriteres, mens andre opgaver nedprioriteres (LeGrand, 2003; Bozeman, 2007). Det fremhæves også, at private aktører desuden vil have et incitament til at fokusere (for meget) på bundlinjen, og at dette grundlæggende profitmotiv skaber risiko for reduktioner i servicekvaliteten, ligesom der vil være incitamenter til »creaming«, hvor de private aktører forsøger at undgå de ressourcekrævende »kunder« (individer, geografiske lokaliteter, sociale grupper mv.). Der peges endvidere på, at der skal tages højde for transaktionsomkostninger ved at gennemføre udbudsforretninger, kontrollere og følge op, og at transaktionsomkostninger ved eksternt samarbejde kan være højere end omkostningerne ved at drive aktiviteten internt i offentlig regi (Williamson, 1975).

Det fremgår af ovenstående, at der både er forskelle og ligheder i de teoretiske antagelser, som ligger til grund for Produktivitetskommissionens rapport og den eksisterende forskning på området. Ligheden er først og fremmest antagelsen om, at konkurrence i teorien har potentiale til at øge den offentlige sektors produktivitet. Ligeledes fremgår det af kommissionens gennemgang af fordele og ulemper ved konkurrenceudsættelse, at man også har kendskab til de markedskritiske teorier. Den teoretiske forskel ligger derfor primært i *graden* af tro på, at konkurrence på det private marked reelt vil skabe øget produktivitet. Ser man på tværs af de to former for tænkning, så er den umiddelbare pointe, at man bør se kritisk på opgavetyper og markedsbetingelserne for at vurdere, om der kan forventes positive effekter af konkurrenceudsættelse. Hvorvidt konkurrenceudsættelse og offentlig-privat samarbejde i praksis skaber øget effektivitet og produktivitet i den offentlige sektor, bliver derfor ofte til et empirisk spørgsmål, som vi behandler i det følgende afsnit.

Hvad var evidensgrundlaget for kommissionens anbefalinger?

Hvad var evidensgrundlaget for kommissionens arbejde og anbefalinger i forhold til konkurrenceudsættelse og offentlig-privat samarbejde, og var konklusionerne i overensstemmelse med den seneste danske og internationale forskning på området?

Produktivitetskommissionen skriver, at der »kun er begrænset systematisk viden om effekterne af de forskellige former for offentlig-privat samarbejde« (Produktivitetskommissionen, 2014: 19). Det anføres altså som udgangspunkt, at evidensgrundlaget er spinkelt på området for offentlig-privat samarbejde. Det er i overensstemmelse med konklusionen i de seneste forskningsoversigter, der er udarbejdet på uldiceringsområdet, som

økonomisk udgør den største del af området for offentlig-privat samarbejde (Petersen m.fl., 2011; 2014). Forskningsoversigterne viser, at der er en overvægt af studier, som har dokumenteret omkostningsbesparelser, men at evidensgrundlaget er spinkelt, og at spredningen i erfaringerne er meget stor. I nogle af de senere års studier måles der alt fra omkostningsreduktioner på 50 procent til omkostningsforøgelse på 68 procent – og alt derimellem. Det gør det selvsagt usikkert at drage entydige konklusioner om effekterne af konkurrenceudsættelse, og usikkerheden forstærkes yderligere af, at kun ganske få undersøgelser har opgjort effekterne for servicekvaliteten. Desuden viser forskningsoversigterne, at der især på velfærdsområderne findes meget begrænset viden om, hvornår det kan betale sig at konkurrenceudsætte, og at der er behov for flere undersøgelser, som måler de samlede effekter for omkostninger, servicekvalitet, brugerforhold, medarbejderforhold m.v. på kort såvel som på langt sigt.

Tidligere forskningsoversigter på området har ellers mere entydigt peget på omkostningsbesparelser på området. Disse forskningsoversigter byggede primært på engelske og amerikanske studier fra 1970'erne frem til 1990'erne, og hovedvægten lå på tekniske sektorer såsom affaldsindsamling, vejvedligeholdelse og rengøringsområdet. I en gennemgang af mere end 50 studier fra USA, Australien, Tyskland, Schweiz og Canada blev der fundet store økonomiske besparelser i forbindelse med udlicitering (Borcherding et al., 1982). I et lidt senere studie blev det konkluderet, at udlicitering i gennemsnit har givet økonomiske besparelser på cirka 20 pct. ved et tilsvarende serviceniveau (Domberger og Jensen, 1997). Noget mindre økonomiske effekter (6-12 %) blev fundet i et omfattende litteraturstudie, hvor der også blev taget højde for transaktionsomkostninger (Hodge, 1998; Hodge, 2000).

Forklaringen på forskellen mellem tidlige og senere studier kan for det første være, at udlicitering – særlig på de tekniske områder, hvor der er mange års erfaring med udbud – har indhøstet de primære gevinster gennem de såkaldte førstegangsudbud. I så fald er der opnået en varig besparelse, som selvsagt udgør en betydelig gevinst for de samlede offentlige udgifter. Samtidig vil dette dog også kunne betyde, at det kan være sværere i dag at indhente de samme økonomiske gevinster ved udlicitering, som man tidligere har kunnet realisere. For det andet kan det hænge sammen med, at udlicitering i dag først og fremmest er i vækst på velfærdsområderne, hvor det teoretisk forventes at være sværere at realisere økonomiske gevinster i forbindelse med udlicitering. Det skyldes, at ydelser på velfærdsområderne er mindre standardiserede og mere arbejdskraftintensive end på de tekniske områder, og at der dermed er færre muligheder på velfærdsområderne for effektivisering gennem teknologiinvesteringer og stordrift i privat regi (Petersen m.fl., 2011).

Nogle udenlandske studier indikerer også, at man skal være særlig opmærksom på at inddrage nylige studier på området, som bygger på erfaringer fra de seneste år, og ikke fokusere for ensidigt på ældre studier, som bygger på forhold, der ikke er retvisende for markedssituationen i dag (fx Bel, Fageda og War-

ner, 2010). Produktivitetskommissionen synes i en vis udtrækning at have været opmærksom på dette forhold i deres rapport om offentlig-privat samarbejde. Kommissionens vidensgrundlag udgøres primært af nyere studier på området, herunder en forskningsoversigt fra 2011 (Petersen m.fl., 2011) og en række nylige enkeltstudier af danske forhold, primært fra konsulentbranchen. Et enkelt forhold kan dog problematiseres her. Konsulentbranchens enkeltstudier af konkurrenceudsættelse viser generelt mere positive økonomiske effekter af konkurrenceudsættelse end forskningsundersøgelserne (Petersen m.fl., 2014: 7). Dette kunne i højere grad være blevet kritisk behandlet og reflekteret i Produktivitetskommissionens rapport.

Ulempen ved ikke at forholde sig mere eksplicit til dette er, at Produktivitetskommissionen i tilvejebringelsen af vidensgrundlaget kan have vægtet enkeltstudier med positive økonomiske effekter for højt og dermed draget konklusioner om den generelle effekt af konkurrenceudsættelse på et skævt grundlag. I forhold til øvrige former for offentlig-privat samarbejde – frit valgs ordninger, indkøbsordninger, offentlig-private partnerskaber m.m. – gælder det tilsvarende, at evidensgrundlaget i forhold til øget effektivitet og produktivitet er forholdsvis spinkelt – og dette reflekteres også i Produktivitetskommissionens rapport. Produktivitetskommissionen skriver, at »der ikke er nogen systematisk viden om effekterne af frit valg« (s. 89), ligesom det anføres, at der er usikkerhed omkring effekten af organiseringen af indkøbsordninger (s. 110), og at »der ikke er egentlige evidensbaserede undersøgelser af offentlig-private partnerskaber« (s. 143). Disse konklusioner i forhold til frit valg, OPP og indkøbsområdet svarer i vid udstrækning til de forskningsbaserede undersøgelser på området (se fx Hodge og Greve, 2009; Petersen og Hjelm, 2013; Rolfstam og Petersen, 2014).

Hvad kan man samlet konkludere om kommissionens evidensgrundlag sammenlignet med forskningen på området? Overordnet peger de nyeste forskningsoversigter på området på, at evidensgrundlaget er blandet, og man bør være kritisk i forhold til at konkludere, at offentlig-privat samarbejde entydigt fører til en højere effektivitet og produktivitet. Det følger heraf, at man i en effektiviseringsdiskussion ikke kun bør fokusere på de overordnede ejerforhold (offentlig kontra privat), men snarere bør fokusere på de specifikke markedsførhold og på processen omkring tilrettelæggelsen af en effektiv serviceproduktion på de enkelte delmarkeder, herunder reguleringsforhold, opgavetyper og tidligere erfaringer med konkurrenceudsættelse på de specifikke opgaveområder (Bel, Fageda og Warner, 2010; Petersen m.fl., 2014).

Diskussion: Kommissioners politiske virkelighed

Da Produktivitetskommissionen offentliggjorde sin sjette analyserapport skabte det fornyet politisk debat om konkurrenceudsættelse og offentlig-privat samarbejde. Kommissionen foretog i rapporten en omfattende gennemgang af de eksisterende erfaringer på området og i den forbindelse påpegede kommissionen både fordele og ulemper ved konkurrenceudsættelse af forskellige opgavetyper. De mange indsigter og perspektiver i rapportens hovedkapitler blev sat lidt på spidsen i rapportens

opsummerende og anbefalende afsnit, hvor det konkluderes, at Danmarks produktivitet kan øges væsentligt ved, at »offentlige myndigheder skaber konkurrence om alle de offentlige opgaver, der egner sig til konkurrenceudsættelse.« (Produktivitetskommissionen, analyserapport 6, 2014, s. 23). Kommissionen anbefalede altså ikke blot at hæve konkurrenceudsættelsesgraden, men at det skulle ske ved at skabe konkurrence om *alle* udbudsegnede opgaver. Det var formentlig også en væsentlig del af baggrunden for, at anbefalingerne vakte opsigt og skabte debat, da den seneste forskning på området som nævnt ovenfor netop ikke havde fundet entydig evidens for, at konkurrenceudsættelse havde hævet effektiviteten på store dele af de offentlige serviceområder.

Det førte i kølvandet på rapportens offentliggørelse til en diskussion, hvor det på den ene side blev anerkendt, at kommissionen havde behandlet et centralt og underbelyst område, mens det på den anden side blev påpeget, at kommissionens konklusioner og anbefalinger ikke var i fuld overensstemmelse med evidensgrundlaget i forskningen på området. Fraværet af en mere systematisk og egentlig videnskabelig metode gjorde analysearbejdet sårbart over for kritik af baggrundsmaterialets varierende kvalitet, afsenderinteresser og publikationsbias. Problemet illustreres af de resultater, som bliver fremhævet fra konsulentrapporter udarbejdet for Udbudsrådet og Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde (ROPS). Konsulentrapporterne finder i gennemsnit væsentlig større positive effekter ved konkurrenceudsættelse end den danske og internationale forskning på området, samtidig med at konsulentrapporterne i større grad end øvrige undersøgelser på området er kendetegnet ved væsentlige metodemæssige mangler (Petersen m.fl., 2014).

Det er i forhold til en videnskabelig vurdering af Produktivitetskommissionens rapport samtidig vigtigt at være opmærksom på, at kommissionsarbejder naturligvis er underlagt særlige og i vid udstrækning også politiske betingelser for deres virke. På den ene side har arbejdet et klart forankret fagligt perspektiv, hvor man foretager forholdsvis grundige afdækninger og analyser, ligesom deltagelsen af respekterede forskere

og offentlige topledere typisk giver rapporter og anbefalinger en faglig tyngde og autoritativ karakter. På den anden side er kommissioner underlagt et kommissorium og en politisk virkelighed og deraf skabte forventninger om at fremkomme med klare og operationelle anbefalinger, som ideelt set bør have væsentlige samfundsmæssige implikationer. Disse betingelser kan meget vel have været medvirkende til at skabe misforholdet mellem kommissionens forholdsvis vidtrækkende anbefalinger og den begrænsede videnskabelige dokumentation på området

Konklusion: Behov for klarere varedeklaration

Diskussionen om Produktivitetskommissionens rapport om offentlig-privat samarbejde rejser et grundlæggende spørgsmål om, hvorvidt der skal (og bør) være videnskabelig evidens for de konklusioner og anbefalinger, som kommissioner fremsætter. På den ene side kan man hævde – som vi har forsøgt at gøre i denne artikel – at de bagvedliggende analyser i kommissionsrapporter bør være baseret på klare og transparente præmisser for analyser, konklusioner og anbefalinger. Det gælder ikke mindst, når der som i dette tilfælde gives anbefalinger af vidtrækkende karakter. På den anden side kan man hævde, at der i et kommissionsarbejde som Produktivitetskommissionens ikke behøver at ligge videnskabelig evidens til grund for konklusioner og anbefalinger.

Problemet ved denne argumentation er imidlertid, at politikere og journalister såvel som den brede offentlighed i mange tilfælde har svært ved at skelne mellem forskellige typer af viden og grader af dokumentation. Når afsenderen samtidig er højt estimerede økonomer og offentlige topledere vil konklusioner og anbefalinger ofte blive opfattet som autoritative uanset graden af faktisk overensstemmelse (eller manglen på samme) med den videnskabelige viden på området. Det centrale spørgsmål er derfor i virkeligheden ikke, om rapporten er tilstrækkelig videnskabelig eller ej, men hvorvidt den kommer med en tilstrækkelig klar og tydelig varedeklaration. Det gør den efter vores mening ikke, og deri ligger rapportens egentlige og dermed også største svaghed.

LITTERATUR

- Bel, Germà, Xavier Fageda og Mildred E. Warner (2010). Is Private Production of Public Services Cheaper than Public Production? A Meta-regression Analysis of Solid Waste and Water Services. *Journal of Policy Analysis and Management* 29 (3): 553-577.
- Blom-Hansen, Jens (2003). Is Private Delivery of Public Services Really Cheaper? Evidence from Public Road Maintenance in Denmark. *Public Choice* 115 (3): 419-438.
- Borcherding, Thomas E., Werner W. Pommehne og Friedrich Schneider (1982). Comparing the Efficiency of Private and Public Production: The Evidence from Five Countries. *Journal of Economics/Zeitschrift für Nationalökonomie*, suppl. 2: 127-156.
- Bozeman, Barry (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Christensen, Tom og Per Lægred (red.) (2007). *Transcending New Public Management. The Transformations of Public Sector Reforms*. Aldershot: Ashgate.
- Domberger, Simon og Paul Jensen (1997). *Contracting Out by the Public Sector: Theory, Evidence, Prospects*. *Oxford Review of Economic Policy* 13 (4): 67-78.
- Ejersbo, N., & Greve, C. (2014). *Moderniseringen af den offentlige sektor*. Akademisk Forlag.
- Gilmour, Robert S. og Laura S. Jensen (1998). *Reinventing Government Accountability: Public Functions, Privatization, and the Meaning of »State Action«*. *Public Administration Review* 58 (3): 247-258.
- Hartman, Laura (2011). *Konkurrensens konsekvenser*. Stockholm: SNS Förlag.
- Hjelmar, Ulf; Ole Helby Petersen og Karsten Vrangbæk (2013). *Udlicitering af offentlige opgaver i Danmark. En forskningsoversigt over hidtil dokumenterede effekter*. *Politica*, 45 (1):60-79
- Hodge, Graeme (1998). *Contracting Public Sector Services: A Meta-analytic Perspective of the International Evidence*. *American Journal of Public Administration* 57 (4): 98-110.
- Hodge, Graeme (2000). *Privatization – An International Review of Performance*. Boulder, CO: Westview Press.
- Hodge, G.A., & Greve, C. (2009). PPPs: The passage of time permits a sober reflection. *Economic Affairs*, 29(1), 33-39.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- LeGrand, Julian (2003). *Motivation, Agency and Public Policy: Of Knights and Knaves, Pawns and Queens*. Oxford: Oxford University Press.
- Lundquist, Lennart (2001). *Privatisering – varför och varför inte?*, i Bo Rothstein (red.), *Politik som organisation: förvaltningspolitikens grundproblem*. 3. udgave. Stockholm: SNS förlag.
- Moore, M.H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Petersen, O.H., & Hjelmar, U. (2013). *Marketization of welfare services in Scandinavia: A review of Swedish and Danish experiences*. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 17(4), 3-20.
- Petersen, Ole Helby, Ulf Hjelmar, 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.
- Petersen, Ole Helby, Ulf Hjelmar, Karsten Vrangbæk og Patricia Thor Larsen (2014). *Effekter ved udlicitering af offentlige opgaver. En forskningsoversigt over danske og internationale studier fra 2011-2014*. Roskilde: EffekDoku.
- Pollitt, Christopher og Geert Bouckaert (2004). *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press.
- Produktivitetskommissionen (2014). *Offentlig-privat samarbejde. Analyserapport 6*. København.
- Rolfstam, M., & Petersen, O. H. (2013). *Public Procurement of Innovation Policy: The Case of Denmark*. *Public Procurement, Innovation and Policy: International Perspectives*, 109.
- Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press.